

**STRATEGI PEMERINTAH KOTA DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI
PAJAK RESTORAN**
(Studi Kasus Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Lhokseumawe)

SUFI

Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Malikussaleh
Email: *sufi@unimal.ac.id*

ABSTRAK

Dalam upaya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah atau pemasukan keuangan daerah, maka pemerintah Kota Lhokseumawe melakukan pengutipan pajak terhadap usaha Warung Kopi, dengan mengeluarkan Qanun Nomor 10 Tahun 2012 tentang Pajak Restoran. Dalam hal ini dengan menjamurnya warung kopi Pemerintah Kota Lhokseumawe lebih mengupayakan untuk dapat mencapai target dan lebih dapat meningkatkan lagi pendapatan dari sektor pajak restoran (warung kopi) yaitu dengan menggunakan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak. Adapun sumber data penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik penentuan informan dengan menggunakan teknik purposif dan teknik accidental. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil dari peneliti menunjukkan bahwa dengan strategi intensifikasi BPKD Kota Lhokseumawe telah melakukan peningkatan kepatuhan terhadap subjek pajak yaitu dengan mendisiplinkan subjek pajak dalam membayar pajak dengan cara memberikan sanksi bagi subjek pajak yang telat membayar pajak. Sedangkan dalam strategi ekstensifikasi BPKD telah melakukan pendataan yang bertujuan untuk penggalian dan pengembangan objek pungutan baru yang berpotensi dengan melakukan survey lapangan. Sistem yang dipakai oleh BPKD Kota Lokseumawe yaitu dengan menggunakan *Self Assessment system* dan *Official Assessment System*.

Kata Kunci : Strategi, Pajak, Warung Kopi

A. PENDAHULUAN

Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah bertujuan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta

masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan dan kekhasan suatu daerah. Undang-Undang ini memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri, kecuali sektor politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, kehakiman, moneter dan fiskal nasional serta agama. Diluar kelima sektor tersebut, sepenuhnya menjadi hak dan tanggung jawab daerah. Pemerintah Daerah dapat merekayasa pembangunan sesuai kebutuhan dan kapasitas sumber daya yang dimiliki daerah.

Undang-Undang No.11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh lebih rinci menjelaskan tentang berbagai hak Aceh dan Rakyat Aceh untuk mengatur dirinya sendiri dalam NKRI, dan hak untuk menerima dan menikmati hasil-hasil dari sumber daya alam yang ada di wilayah dan perut bumi Aceh, serta untuk dengan bebas pula mengadakan kerja sama demi kemaslahatan Aceh dan rakyat Aceh. Pemerintah Daerah diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD), termasuk diantaranya adalah Pajak Daerah yang sudah lama menjadi salah satu sumber PAD yang utama.

Tabel 1.1

Target dan Realisasi PAD di Kota Lhokseumawe

No	Tahun	Target	Realisasi	Persentase
1	2014	49.305.773.500	42.684.343.479	86,57
2	2015	67.314.758.015	55.541.612.661	82.51
3	2016	66.754.367.843	57.367.473.094	85.94
4	2017	64.251.583.646	62.979.495.103	98.02

Sumber : BPKD Kota Lhokseumawe, 2019

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa PAD setiap tahunnya tidak mencapai target. Dari persentase tahun 2014 target yang ditentukan sebesar Rp. 49.305.773.500 sedangkan realisasi hanya mencapai Rp. 42.684.343.479 dengan persentase 86,57%, ditahun 2015 target yang ditentukan sebesar Rp. 67.314.758.015 dalam pencapaian realisasi sebanyak Rp. 55.541.612.661 ditahun ini masih belum juga memenuhi target yang diinginkan. Ditahun-tahun selanjutnya persentase mengalami peningkatan meski masih belum mencapai target, seperti ditahun 2016 mendapatkan persentase 85.94%, dengan target sebesar Rp. 66.754.367.843 dalam pencapaian realisasi sebanyak Rp.57.367.473.094 dan ditahun 2017 pencapaian realisasi sebanyak Rp. 62.979.495.103 dengan target yang ditentukan sebesar Rp. 62.979.495.103 dengan pencapaian persentase 98.02%.

Menurut undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepala daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah. Sedangkan Retribusi Daerah merupakan pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus di sediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan pribadi atau badan.

Undang-Undang tersebut memberi kewenangan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah guna membiayai pelaksanaan pemerintah daerah yaitu melalui pajak daerah dan retribusi daerah yang merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting. Sesuai undang-undang tersebut, daerah berhak mengenakan pungutan kepada masyarakat dan pada gilirannya diharapkan

dapat meningkatkan kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya

Pajak menurut Pasal 1 UU No.28 Tahun 2007 tentang Ketentuan umum dan tata cara perpajakan adalah "kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang Undang, dengan tidak mendapat timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Pemkot Lhokseumawe menetapkan lima misi. Salah satunya yang merupakan misi pertama berbunyi, "Menjalankan tata kelola Pemerintahan Kota Lhokseumawe yang amanah dengan mengimplementasikan UUPA". Terkait misi pertama tersebut, butir kelima dari lima butir strategi pembangunan Kota Lhokseumawe berbunyi, "Mewujudkan kemandirian keuangan daerah".

Menyangkut arah kebijakan pembangunan Kota Lhokseumawe, ada 13 butir kebijakan dari misi pertama diantaranya, butir ke-12 berbunyi, "Penyusunan peraturan daerah sebagai dasar hukum peningkatan kemandirian keuangan Kota Lhokseumawe", dan butir ke-13, "Intensifikasi dan ekstensifikasi PAD". Untuk menggenjot realisasi PAD tahun 2018, akan dilakukan upaya intensifikasi dan ekstensifikasi. "Upaya intensifikasi dengan cara mencari objek baru. Ekstensifikasi, terhadap pajak yang sudah ada jangan sampai terjadi piutang.

Upaya itu akan dilakukan tahun 2018 dan seterusnya," (Ujar Firdaus, dalam *portalsatu.com*). Maka terdapat indikasi secara tidak langsung antara intensifikasi, ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah terhadap kemandirian keuangan daerah dengan melalui peningkatan PAD, sehingga dengan semakin tingginya atau semakin baiknya pelaksanaan intensifikasi, ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah

maka akan mewujudkan kemandirian keuangan daerah. berpengaruh tidak langsung secara signifikan dan positif terhadap Kemandirian Keuangan Daerah melalui peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Dalam buku LKPj AMJ Wali Kota Lhokseumawe 2012-2017, pada BAB III Kebijakan Umum Pengelolaan Keuangan Daerah, diuraikan tentang Pendapatan Asli Daerah. Selengkapnya berbunyi, “Dalam upaya peningkatan penerimaan pendapatan asli daerah, Pemerintah Kota Lhokseumawe menetapkan kebijakan yang tidak memberatkan dunia usaha dan masyarakat. Upaya peningkatan pendapatan asli daerah ditempuh melalui penyederhanaan sistem dan prosedur administrasi pemungutan pajak dan retribusi daerah, law enforcement dalam upaya membangun ketaatan wajib pajak dan wajib retribusi daerah serta peningkatan pengendalian dan pengawasan atas pemungutan pendapatan asli daerah untuk terciptanya efektivitas dan efisiensi. Dengan begitu kebijakan di atas dapat meningkatkan PAD.

Salah satu bentuk usaha dan partisipasi masyarakat dalam mendukung dan menyukseskan tingkat pembangunan di pusat dan daerah yaitu dengan memenuhi atau melakukan kewajiban membayar pajak. Adapun jenis pajak yang dapat diterapkan di Kabupaten/Kota terdiri dari pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan, pajak parkir, pajak pengambilan bahan galian C.

Kota Lhokseumawe dibentuk berdasarkan UU Nomor 2 Tahun 2001 yang berlaku sejak 21 Juni 2001. Kota hasil pemekaran Kabupaten Aceh Utara sudah berusia 16 tahun lebih. Lhokseumawe yang berada bibir Selat Malaka, pernah dijuluki “Kota Petrodolar” saat masa puncak produksi minyak dan gas bumi (migas)

di Aceh Utara tahun 1990-an. Gas bumi itu diolah menjadi gas alam cair melalui Kilang LNG Arun di Blang Lancang, Lhokseumawe. Era migas Aceh Utara sudah berakhir dan Kilang LNG di Lhokseumawe pun berhenti beroperasi tahun 2014. Lepas dari Ibu kota Aceh Utara, Lhokseumawe dinilai memiliki berbagai potensi daerah untuk membuat kota ini mencapai kemandirian keuangan terutama dari sumber pajak, salah satunya pajak restoran (rumah makan dan warung kopi).

Pajak Restoran terdiri dari pajak restoran, pajak rumah makan dan pajak *coffee shop*/warung kopi. Disini terdapat qanun Kota Lhokseumawe Nomor 10 Tahun 2012 tentang pajak restoran yang merupakan salah satu sumber pendapatan asli daerah yang cukup berpotensi dalam rangka membiayai kegiatan pembangunan di Kota Lhokseumawe. Sebagai upaya dalam memenuhi dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah, pemerintah Kota Lhokseumawe melalui Badan Pengelolaan Keuangan Daerah juga melakukan pemungutan pajak dan retribusi terhadap usaha warung kopi yang ada di Kota Lhokseumawe. Kota Lhokseumawe merupakan wilayah kota yang memiliki pajak daerah tertinggi selain dari pada Pajak Migas. Potensi-potensi yang ada di Kota Lhokseumawe dapat di maksimalkan lagi untuk menambah pendapatan daerah.

Tujuan adanya peningkatan pajak daerah yaitu untuk mendorong perekonomian Kota Lhokseumawe melalui pembangunan sarana dan prasarana yang menunjang perekonomian. Salah satu bentuk usaha yang saat ini mengalami perkembangan yang signifikan yaitu terdapat sebanyak 161 wajib pajak yang membuka usaha restoran termasuk di dalamnya warung kopi. Sehingga dengan banyaknya pengusaha yang membuka usaha tersebut akan berpengaruh pada objek pajak daerah yang dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.

“Berkembangnya warung kopi di Indonesia pun kian marak dari tahun ke tahun. Di Aceh misalnya, kehadiran warung kopi di Aceh sangat terkait dengan sejarah perkembangan Aceh itu sendiri. Ketika Kesultanan Aceh berkembang, mereka kerap kali berkomunikasi dan menjalin kerja sama dengan Kesultanan Ottoman yang sekarang telah menjadi negara Turki.” (Said, 1981:182). Teuku Kemal Fasya dalam Maryoto dan Muhammad (2011), “melihat bahwa pengunjung warung kopi kini pun tak hanya didominasi oleh kaum pria dan para lanjut usia, kaum wanita dan para remaja juga kerap menghabiskan waktunya di warung kopi.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi restoran dapat dikenakan pajak seperti tempat penjualan yang sudah memadai/ fasilitas yang cukup, serta lokasi yang strategis, misalnya terletak di jalan protokol atau jalan ibu kota, ataupun di tempat keramaian lainnya. Dan ada juga beberapa faktor restoran tersebut yang tidak dikenakan pajak seperti tempat penjualan yang masih sangat sederhana, lokasi yang tidak strategis/ berada di daerah yang agak pedalaman, serta omset penjualan masih sangat rendah.

Tabel 1.2
Jumlah Pajak Restoran di kota Lhokseumawe yang *Non-aktif*

No	Kecamatan	Restoran <i>Non-aktif</i>		
		2014	2015	2016
1	Muara Satu	3	-	-
2	Muara Dua	4	-	-
3	Banda Sakti	13	1	-
4	Blang Mangat	1	-	-
5	Jumlah	21	1	0

Sumber : BPKD Kota Lhokseumawe, 2019

Dari pendataan di atas dapat kita lihat bahwa dari tahun 2014, jumlah restoran dari keseluruhan 4 kecamatan yang *non-aktif* berjumlah 21, sedangkan

ditahun 2015, hanya di kecamatan banda sakti yang berjumlah 1 subjek pajak yang sudah *non-aktif*.

Tabel 1.3
Target dan Realisasi Penerimaan Pendapatan Pajak Restoran Kota
Lhokseumawe (Rumah Makan/ Warung Kopi)

No	Tahun	Target	Realisasi	Persentase
1	2013	1.300.000.000	1.736.910.408	133,61
2	2014	1.900.000.000	2.214.838.252	116,57
3	2015	2.200.000.000	2.407.013.306	109,41
4	2016	2.304.700.000	2.544.613.849	110.41
5	2017	2.393.072.951	2.703864.639	112.99

Sumber : BPKD Kota Lhokseumawe, 2019

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa target pajak restoran (rumah makan/ warung kopi) realisasinya memenuhi target dan dari setiap tahunnya mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Tabel di atas menunjukkan persentase pencapaian tertinggi yaitu sebesar 133,61% yang diperoleh ditahun 2013, lalu diikuti tahun 2014 dengan perolehan sebesar 16,57%. Selanjutnya ditahun 2017 mendapat persentase sebesar 112.99%, tahun 2016 mendapat persentase sebesar 110.4%. Dan ditahun 2015 persentase yang didapatkan sebesar 109,41%.

Bisnis restoran (warung kopi) di Kota Lhokseumawe mulai marak dan semakin menarik dari banyak pecintanya. Minum kopi di kedai kopi telah menjadi kebiasaan masyarakat Aceh. Warung kopi kini menjadi tempat tujuan tertentu, seperti sebagai tempat untuk bersosialisasi misalnya, salah satu titik untuk ajang bertemu bagi mereka yang suka berbincang, mulai dari soal seni, politik, bisnis,

hingga topik lainnya, dan tempat untuk belajar dari kalangan siswa sampai mahasiswa. Kini suasana tempat restoran khususnya di warung kopi juga bervariasi dan memiliki ciri khas berbeda-beda sehingga bisa menjadi salah satu daya tarik bagi konsumen. Warung kopi sekarang juga identik dengan tempat yang nyaman, interior bagus, fasilitas free Wi-Fi, ruang rapat, televisi berlayar lebar untuk menonton pertandingan sepak bola, live music dan lain sebagainya, sehingga pengunjungnya merasa betah untuk berlama-lama di tempat tersebut

B. METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilakukan di kota Lhokseumawe kecamatan Banda Sakti, alasan penulis mengambil penelitian di lokasi ini karena fenomenanya di kota Lhokseumawe sekarang banyak terdapat warung kopi sehingga menjadi daya tarik bagi penulis untuk melakukan penelitian di lokasi ini.

Karena munculnya fenomena atau gejala dari peningkatan usaha warung kopi sehingga pemerintah mengupayakan untuk meningkatkan pajak restoran khususnya warung kopi dalam memenuhi Pendapatan Asli Daerah.

Tabel 3.1
Jumlah Subjek Pajak Kota Lhokseumawe Restoran (Rumah Makan/Warung Kopi)

No	Kecamatan	Subjek Pajak/Jumlah Restoran		
		2014	2015	2016
1	Muara Satu	10	11	11
2	Muara Dua	18	25	28
3	Banda Sakti	65	99	106
4	Blang Mangat	14	16	16
5	Jumlah	107	151	161

Sumber: BPKD Kota Lhokseumawe, 2019

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa setiap tahunnya terdapat subjek pajak yang terdaftar di BPKD Kota Lhokseumawe, subjek pajak yang tertinggi

berada Kecamatan Banda Sakti, kemudian Kecamatan Muara Dua, Blang Mangat dan Muara Satu.

Saat ini dari keseluruhan kecamatan yang ada di kota Lhokseumawe terdapat 161 subjek pajak restoran, dan terdapat 49 subjek pajak Restoran khususnya warung kopi di Kecamatan Banda Sakti yang telah terdaftar di BPKD Kota Lhokseumawe, dan 7 subjek pajak yang tutup, serta 1 subjek pajak lainnya yang pindah alamat.

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dengan metode deskriptif, dengan maksud untuk memperoleh gambaran yang mendalam untuk mendeskripsikan dan mengkaji mengenai Strategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan PAD Melalui Pajak Restoran khususnya Warung Kopi.

“Penelitian deskriptif merupakan data yang dikumpulkan lebih mengambil bentuk kata-kata atau gambar daripada angka-angka. Hasil penelitian tertulis berisi kutipan-kutipan dari data untuk mengilustrasikan dan menyediakan bukti presentasi”. (Emzir, 2011:3)

Penelitian ini mendeskripsikan dan menerangkan keadaan dari objek yang diteliti berdasarkan fakta-fakta sebagaimana adanya, dan mencoba menganalisa untuk memberi kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh pada saat penelitian dilakukan.

“Pendekatan Kualitatif adalah pendekatan sistematis dan objektif yang temuan-temuannya tidak diperoleh dari statistik atau bentuk hitungan lainnya (Denim, 2002:32).” Pendekatan kualitatif bersifat memahami fenomena yang

dialami yaitu dengan melihat perilaku, persepsi, dan tindakan. dipilihnya pendekatan kualitatif tersebut dikarenakan masalah yang akan diteliti masih bersifat kompleks, dinamis dan bertujuan untuk memahami fenomena sosial. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, maka data yang didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

Informan Penelitian

Informan adalah orang-orang yang dapat memberi informasi atau data terkait dengan masalah dan fokus penelitian yang akan dikaji atau diteliti. Dalam penelitian ini, teknik penentuan informan menggunakan teknik *purposive* dan teknik *accidental* artinya informan yang akan diwawancarai telah ditentukan dengan pertimbangan tertentu, yaitu informan- informan yang dianggap mampu memberikan hasil yang akurat sesuai wawancara yang telah dilakukan.

”Teknik *purposive* merupakan teknik yang dilakukan berdasarkan pada ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang diperkirakan mempunyai sangkut paut erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat yang spesifik yang ada atau dilihat dalam populasi dijadikan kunci untuk pengambilan informan.” (Narbuko dan Ahmadi, 2010:116) Menurut Silalahi (2009:272), pemilihan sampel secara *accidental* merupakan “pemilihan sampel dari siapa saja yang kebetulan ada atau bagian dari dijumpai menurut keinginan peneliti.” Orang yang dipilih sebagai anggota atau bagian dari sampel adalah siapa saja mereka yang kebetulan ditemukan tanpa adanya pertimbangan apa pun.

Sumber Data

Menurut Sugiyono (2009: 137), “sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data”. Ada dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian menurut Iskandar (2009: 118), yaitu sebagai berikut:

- a. “Data primer, yaitu data berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitian. Data primer dapat diperoleh dengan cara mengamati dan melakukan wawancara dengan informan yang berada dalam tempat yang diteliti.
- b. Data sekunder, yaitu data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh peneliti dengan cara membaca, melihat atau mendengarkan. Diantaranya adalah data yang berbentuk teks, seperti dokumen, pengumuman, surat-surat, dan spanduk (qanun, data realisasi, serta dokumentasi di lapangan)”.

Adapun data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dari informan-informan yang dianggap berkaitan serta mengetahui masalah yang sedang diteliti yaitu mengenai Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan PAD Melalui Pajak Restoran (Warung Kopi), data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan.

Sedangkan dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah buku-buku, artikel, jurnal serta situs di internet yang berkenaan dan berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

Teknik Pengumpulan Data

“Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.” Miles

dalam Sugiono, (2014:91). Untuk memperoleh data dan informasi yang lengkap dan akurat penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

1. Observasi

“Observasi merupakan suatu proses teknik pengumpulan data yang melihat, mengamati, dan mencermati, serta merekam kegiatan secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu”, Herdiansyah (2010:131). Observasi yang digunakan adalah observasi non-partisipan yaitu pengamatan berada di luar subjek yang diamati dan tidak ikut dalam kegiatan yang mereka lakukan.

Observasi ini dilakukan langsung dilokasi penelitian yaitu warung kopi yang terletak dipusat Kota Lhokseumawe Kecamatan Banda Sakti. Objek yang diobservasi meliputi: Strategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan PAD Melalui Pajak Restoran (Warung Kopi), dimana dalam hal ini pemerintah dapat menjalankan strategi untuk meningkatkan pembayaran pajak oleh subjek pajak restoran khususnya warung kopi dan dapat mencapai target dari penerimaan pajak tersebut.

2. Wawancara

“Wawancara merupakan teknik pengambilan data berupa percakapan antara dua orang yang salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan tertentu”, Gorden dalam Herdiansyah (2010:118).

Penulis dalam hal ini menggunakan wawancara tidak terstruktur yaitu suatu teknik atau cara yang digunakan untuk mendapatkan informasi dari informan dengan tidak menggunakan panduan wawancara. Menurut Maleong (2001:6), “wawancara tidak terstruktur adalah wawancara lebih bebas yang diajukan oleh

peneliti kepada pihak informan bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.” Wawancara tidak terstruktur yang dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan terkait permasalahan yang sedang diteliti oleh penulis kepada beberapa orang informan. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk memahami suatu fenomena atau permasalahan tertentu.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu peneliti melakukan penelitian dengan cara mengumpulkan data, catatan-catatan, dan teori-teori melalui literatur, buku-buku, internet, koran serta bahan laporan mengenai masalah yang akan diteliti. “Dokumentasi merupakan salah satu cara untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis atau dokumen lainnya yang tertulis (Herdiansyah, 2011:143)”. Dokumen berbentuk profil dan data-data yang diperoleh dari Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kota Lhokseumawe.

Teknik Analisis Data

Menurut Silalahi (2009:339), “analisis data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam katagori-katagori, struktur klasifikasi. Data tersebut dianalisis sebelum peneliti kelapangan, saat berada di lapangan, dan setelah pengumpulan data selesai.

Data yang dianalisis secara kualitatif, serta kutipan dari hasil wawancara ditampilkan untuk mendukung analisa data yang digunakan dalam memecahkan masalah yang timbul dari penelitian sejak awal sampai selesainya pengumpulan data.

Adapun proses berlangsungnya analisis data menurut Miles & Huberman dalam Herdiansyah (2010:164) yaitu :

1. “Pengumpulan data, yaitu proses pengumpulan data dilakukan sebelum penelitian, pada saat penelitian, dan bahkan di akhir penelitian, proses pengumpulan data dilakukan ketika masih berupa konsep atau *draft*.
2. Data *reduction*, yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok dari seluruh sumber data yang didapat dalam penelitian ini, baik yang bersumber dari hasil wawancara maupun dokumen peraturan perundang-undangan, literatur-literatur perpustakaan (*library research*).
3. Data *display*, yaitu menyajikan data agar mudah dipahami. Data yang disajikan adalah data yang sudah direduksi dari hasil wawancara maupun dokumen peraturan perundang-undangan, literatur-literatur perpustakaan (*library research*) dan internet.
4. Data *conclusion drawing/verivication*, yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi dari data yang sudah disajikan. Dalam proses ini peneliti hanya memilih hal-hal penting dan pemisahan dari beberapa substansi sumber data secara teratur ke dalam sebuah pola yang dapat menjawab rumusan masalah. Penarikan kesimpulan tersebut dilakukan karena telah ditemukan bukti-bukti yang valid dan konsisten.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Upaya meningkatkan kemampuan penerimaan daerah, khususnya penerimaan dalam pendapatan asli daerah harus dilaksanakan secara terus menerus oleh semua pihak dalam pemerintah daerah, agar dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam rangka mengoptimalkan pendapatan daerah yang bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah, pemerintah daerah harus

melakukan kegiatan penghimpunan data objek dan subjek pajak daerah dan retribusi daerah.

Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan PAD Melalui Pajak Restoran (Warung Kopi)

Dalam upaya meningkatkan PAD langkah penting yang harus dilakukan oleh pemerintah Kota Lhokseumawe melalui Badan Pengelolaan Keuangan Daerah adalah dengan menghitung potensi PAD yang dimiliki daerah. Pemerintah harus berupaya menggali sumber-sumber pembiayaan untuk pembangunan daerahnya, tidak hanya mengharapkan bantuan atau subsidi dari pemerintah pusat yaitu dengan melakukan salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh pemerintah dengan upaya melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah. Pajak daerah merupakan salah satu komponen penting dalam PAD yaitu iuran wajib yang dapat dipaksakan kepada setiap orang (subjek pajak) tanpa kecuali dan hasil pajak tersebut digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah.

Target penerimaan pajak daerah pun setiap tahunnya pasti mengalami peningkatan. Berkaitan dengan hal tersebut, optimalisasi sumber-sumber PAD khususnya dari sektor pajak daerah perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan keuangan daerah. Untuk tetap dapat bertahan dan memperbaiki kondisi, pemerintah harus mengupayakan semua potensi penerimaan yang ada, seperti dalam hal ini pemerintah kota Lhokseumawe melakukan pemungutan pajak dan retribusi terhadap usaha warung kopi yang ada di Kota Lhokseumawe.

Pengutipan pajak terhadap usaha warung kopi tersebut di dasarkan pada Qanun Kota Lhokseumawe Nomor 10 Tahun 2012 tentang pajak restoran yang meliputi warung kopi di dalamnya. Dengan adanya warung kopi akan mendapatkan keuntungan tersendiri bagi pemerintah Kota Lhokseumawe, karena akan

menambah ke pendapatan pajak restoran yang berujung ke peningkatan PAD. Tetapi dapat diakui bahwa dari sekian banyak warung kopi yang ada di Kota Lhokseumawe belum semua pihak subjek pajak melaporkan pajaknya kepada pemerintah.

Dalam melakukan sebuah upaya yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan daerah, strategi dari BPKD sangat dibutuhkan untuk menunjang perencanaan yang dapat menambah penghasilan pendapatan daerah, terdapat rumusan teori yang dapat mewakili kesuksesan dan menjelaskan tentang sebuah strategi dalam pengembangan pola intensifikasi dan ekstensifikasi yaitu Menurut Supramo (2010:2), “Intensifikasi adalah upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan penerimaan daerah yang ditempuh melalui peningkatan kepatuhan subjek pajak yang telah ada. Ekstensifikasi adalah upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan penerimaan negara yang ditempuh melalui perluasan, baik objek maupun subjek pajak.”

Dengan strategi Intensifikasi yaitu melalui peningkatan kepatuhan subjek pajak yang telah ada, dari yang dilihat Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) telah melakukan penetapan pajak terhadap warung-warung kopi di sekitar wilayah kota Lhokseumawe sesuai dengan Perda yang telah ditetapkan selama ini, langkah-langkah untuk memulai kepatuhan subjek pajak yang dilakukan oleh pemerintah yaitu dengan melakukan seperti mendisiplinkan subjek pajak dalam membayar pajak karena terdapat beberapa wajib pajak yang kurangnya kesadaran dan telat dalam membayar pajak, disini pemerintah menerapkan sanksi pajak sebanyak 2% kepada subjek pajak yang telat membayar, setelah itu BPKD Kota Lhokseumawe telah Mengadakan penyuluhan seperti sosialisasi kepada wajib

pajak dengan melakukan penyuluhan secara rutin, dengan begitu akan dapat menanamkan kesadaran akan pentingnya pajak, meningkatkan pelayanan melalui peningkatan kualitas aparatur dan SDM, karena Kualitas SDM berkaitan erat terhadap kinerja yang dilakukan dan yang dihasilkan.

BPKD juga menurunkan petugas ke lapangan untuk memungut hasil pajak bagi wajib pajak yang telat membayar pajak, pengawasan dan pengendalian yang baik juga penting untuk diterapkan dalam tujuan untuk meminimalkan penyelewengan wajib pajak dalam membayar pajak dengan melakukan sistem pengelolaan yang terstruktur. Dengan menempatkan tenaga kerja yang profesional memungkinkan kantor pajak untuk melayani wajib pajak dengan baik sehingga wajib pajak akan cenderung mematuhi berbagai aturan, dan dengan terciptanya kualitas SDM yang handal dan mempunyai wawasan yang luas akan berdampak terhadap tercipta lingkungan kerja yang optimal. Itulah beberapa upaya pemerintah untuk menertibkan administrasi dalam bentuk penyetoran dan pemungutan kepada wajib pajak.

Dari strategi ekstensifikasi yaitu dengan upaya melalui perluasan, baik objek maupun subjek pajak. Di dalam strategi ini akan lebih mengarah terhadap upaya pengembangan dan menggali obyek pungutan baru yang berpotensi, sebenarnya berdasarkan hasil penelitian setiap tahunnya Kota Lhokseumawe khususnya dari pajak restoran selalu mengalami peningkatan yang sangat signifikan, walau dapat kita lihat dari PAD itu sendiri dalam lima tahun terakhir yaitu dari tahun 2012 – 2017 realisasinya sering kali tidak memenuhi dan tidak meningkat secara signifikan akan tetapi itu dilatar belakangi oleh beberapa faktor

yaitu antara lain “Karena ada beberapa objeknya yang tidak ada lagi. Misalnya, infak dan sedekah tidak dimasukkan lagi ke dalam PAD, tidak boleh diakui sebagai PAD, tapi masuk ke Baitul Mal dan dikelola oleh Baitul Mal. Kemudian retribusi terminal diambil oleh provinsi. Bus sekolah sekarang digratiskan. Selain itu, bunga deposito kita (Pemkot Lhokseumawe) tidak tercapai (target), tidak berlebih,” (ujar Firdaus dihubungi *portalsatu.com*, 11 Desember 2017).

BPKD Kota Lhokseumawe juga telah berupaya melakukan pembaharuan data wajib pajak dan objek pajak daerah setiap tahunnya dan lebih memprioritaskan sebagai upaya untuk mengoptimalkan penerimaan pajak daerah. BPKD juga melakukan Survey lapangan dan pendataan terhadap objek-objek baru untuk menemukan wajib pajak baru dan untuk mengetahui kondisi wajib pajak atau objek pajak di lapangan, dari tahun 2014 sampai 2016 jumlah subjek pajak restoran baik rumah makan maupun warung kopi di Kota Lhokseumawe mengalami pertumbuhan, dengan banyaknya pertumbuhan subjek pajak di Kota Lhokseumawe maka akan berpengaruh terhadap pajak daerah yang dapat meningkatkan PAD. Koordinasi dan kerja sama antar petugas pajak dengan pihak pihak terkait juga perlu dijalin agar lebih mempermudah dalam proses pemungutan pajak, setelah itu Peningkatan sosialisasi kepada masyarakat juga sangat penting untuk diterapkan agar subjek pajak yang masih awam dapat mengerti dari metode pembayaran pajak dan memahami haknya untuk membayar pajak.

Tidak hanya dari BPKD yang berupaya untuk menambahkan subjek pajak dan menggali potensi-potensi untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah, akan tetapi para subjek pajak di Kota Lhokseumawe khususnya di Kecamatan Banda Sakti juga berupaya berlomba-lomba untuk menarik perhatian dari konsumen

sehingga konsumen datang. Seperti yang dapat dilihat banyak beragam keunikan yang dapat ditawarkan oleh pengusaha dari restoran, Cafe, hingga warung kopi baik dari bentuk dekor yang bermotif, fasilitas yang lengkap dan suasana yang nyaman yang disuguhkan oleh pengusaha untuk para konsumen sehingga membuat para konsumen merasa betah berlama-lama duduk disana.

Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada BPKD Kota Lhokseumawe dapat digambarkan dalam analisis SWOT yang terdiri dari kekuatan, kelemahan kesempatan dan ancaman untuk menentukan strategi peningkatan penerimaan pajak daerah Kota Lhokseumawe yang dimiliki sebagai pengelola pajak daerah. Rumusan strategi penerimaan pajak daerah Kota Lhokseumawe berdasarkan analisis SWOT tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 4.1
Analisis SWOT Strategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Pajak Restoran (Warung Kopi)

Kekuatan (Strenght)	Kelemahan (Weakness)	Peluang (Opportunity)	Ancaman (Thread)
<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan Daerah. • Sarana dan Prasarana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya reward dan insentif terhadap subjek pajak oleh pemerintah. • Masih kurangnya disiplin wajib pajak dalam membayar pajak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kewenangan daerah untuk mengatur pajaknya. • Jumlah pengusaha baik dari rumah makan dan warung kopi yang terus bertambah. • Tercapainya target dan meningkatnya pajak restoran secara signifikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak semua dari subjek pajak melaporkan hasil penjualannya yang sebenarnya. • Kompromi dalam penggelapan pajak • Penurunan omset penjualan oleh pengusaha

		setiap tahunnya. • Kekuatan pemerintah dalam menjalankan peraturan.	yang berdampak kepada penerimaan pajak yang diterima oleh pemerintah.
Strategi S-O	Strategi W-O	Strategi S-T	Strategi W-T
<input type="checkbox"/> Penerapan target pajak yang diterima oleh pemerintah daerah.	<input type="checkbox"/> Memberikan reward berupa penghargaan bagi subjek pajak yang selalu membayar tepat waktu.	<input type="checkbox"/> Meningkatkan pelayanan melalui peningkatan kualitas aparatur dan SDM .	<input type="checkbox"/> Pemerintah daerah yang harus tegas dalam memberikan sanksi hukuman
<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan dan Mengoptimalkan melalui upaya Intensifikasi dan Ekstensifikasi Penerimaan Pajak. • Melakukan penyuluhan melalui sosialisasi secara rutin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan sanksi untuk subjek yang telat membayar pajak. • Objektivitas melakukan pendataan objek-objek baru dan objek yang sudah ada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan dan pengendalian untuk meminimalkan penyelewengan wajib pajak. • Adanya sistem informasi yang terakomodir dan sistematis yang dapat meningkatkan kinerja organisasi 	dan denda terhadap subjek pajak. <input type="checkbox"/> menempatkan tenaga kerja yang profesional dan Memberikan pelayanan yang baik.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan yang telah diuraikan tentang Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan PAD Melalui Pajak Restoran (Warung Kopi), maka peneliti menarik beberapa kesimpulan yang diantaranya:

1. Strategi peningkatan pajak daerah Kota Lhokseumawe dilakukan melalui 2 cara, yaitu melalui upaya intensifikasi dan ekstensifikasi. Strategi intensifikasi yang dilakukan oleh BPKD Kota Lhokseumawe dalam pencapaian target pajaknya yaitu dengan lebih mengupayakan untuk para

wajib pajak dalam membayar pajak dengan tepat waktu, Dengan strategi Intensifikasi yaitu melalui peningkatan kepatuhan subjek pajak yang telah ada, dari yang dilihat Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) telah melakukan penetapan pajak terhadap warung-warung kopi di sekitar wilayah kota Lhokseumawe sesuai dengan Perda yang telah ditetapkan selama ini, langkah-langkah untuk memulai kepatuhan subjek pajak yang dilakukan oleh pemerintah yaitu dengan melakukan seperti mendisiplinkan subjek pajak dalam membayar pajak.

2. Dalam meningkatkan jumlah penerimaan pajak baik secara intensifikasi dan ekstensifikasi tujuannya adalah untuk pemutakhiran data wajib pajak, sehingga akan terjaring wajib pajak baru yang berpotensi dalam peningkatan jumlah pajak. Untuk strategi ekstensifikasi, BPKD Kota Lhokseumawe

Lhokseumawe telah melakukan pendataan yang bertujuan untuk pengembangan dan menggali obyek pungutan baru yang berpotensi, BPKD juga melakukan Survey lapangan dan pendataan terhadap objek-objek baru untuk menemukan wajib pajak baru dan untuk mengetahui kondisi wajib pajak atau objek pajak di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung : Pustaka Setia.
- Emzir. 2011. "*Analisis Data Metodologi Penelitian Kualitatif*". Jakarta: Rajawali Press.
- Haris, Herdiansyah 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Gaung Persada.
- Hartati, Neneng. November 2015. "*Pengantar Perpajakan*". Bandung. Pustaka Setia.
- Iskandar. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Lexy J. Moleong. 2001, *Metode penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rosdajaya
- Mardiasmo.2009. "*Perpajakan*". Edisi Revisi. Yogyakarta : Andi Offset.
- Narbuko, Cholid dan Ahmadi, Abu. 2010. *Metodelogi Penelitian*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Resmi, Siti. 2015. "*Perpajakan Teori dan Kasus*". Edisi 8. Jakarta. Salemba Empat.
- Siaahan, Marihot P. 2006. "*Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*". Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Suandy, Erly. 2003. "*Perencanaan Pajak*". Edisi Revisi. Jakarta. Salemba Empat.
- Suandy, Erly. 2005. "*Hukum Pajak*".Edisi 3. Jakarta. Salemba Empat.
- Suandy, Erly. 2016. "*Perencanaan Pajak*". Edisi 6. Jakarta. Salemba Empat.
- Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : PT. Refika Aditama.

APLIKASI TEORI HUMANISTIK DALAM INTERAKSI DOSEN-AMAHASISWA DI PERGURUAN TINGGI

Nursanjaya

Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Malikussaleh
Email: *nursanjaya@unimal.ac.id*

ABSTRACT

Humanistic theory emphasizes equal development of student's cognitive and affective aspects. In a humanistic teaching, students have to study and record the progress they have made by themselves. Although the theory has not yet been implemented in our college setting, it can actually be applied in the interaction between the lecturer and students in the classroom. The lecturer gives the freedom and responsibility to the students to study and functions as a facilitator, who facilitates the students to freely express their feeling and emotions.

Keywords: *humanistic theory, lecturer-students interaction, learning process*

A. PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dan strategis untuk menjamin kelangsungan dan perkembangan kehidupan suatu bangsa. Dalam hal ini, pendidikan harus mempersiapkan warganya dalam menghadapi masa depannya. Dengan demikian, tidaklah salah jika dikemukakan suatu pendapat bahwa cerah-tidaknya masa depan suatu bangsa dan maju-mundurnya kehidupan suatu bangsa sangat ditentukan oleh corak pendidikannya saat ini.

Komentar yang menyoroti mutu pendidikan sudah sejak lama dilontarkan oleh pemerhati pendidikan. Meskipun mengacu pada indikator yang berbeda, mereka sepakat bahwa mutu pendidikan di negeri ini masih rendah. Perdebatan mengenai rendahnya mutu pendidikan memang belum dan tidak pernah

terselesaikan, karena banyaknya variabel yang mempengaruhi mutu pendidikan. Mengurai masalah tersebut tampaknya seperti mengurai benang kusut yang sulit dicari ujung dan pangkalnya.

Dari segi kuantitas, pendidikan di Indonesia cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Akan tetapi dari segi kualitas, pendidikan nasional, khususnya pendidikan tinggi belum mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan. Sistem perkuliahan di kampus relatif lebih banyak mengisi ranah kognitif mahasiswa, tidak ada keinginan yang kuat dan terencana untuk memberikan perkuliahan afektif yang menekankan tataran nilai dan sikap. Hal ini disebabkan oleh adanya fakta yang tak terbantahkan bahwa dosen, meski memiliki otonomi keilmuan dan hak prerogatif dalam mengajar, tetap terbelenggu oleh kurikulum yang sarat kognisi, melalaikan afektif juga psikomotor. Akibatnya sistem perkuliahan di kampus menjadi kering makna, dan pembelajaran diartikan sebagai penjejalan pengetahuan yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan mahasiswa.

Dalam perkuliahan, dosen relatif lebih banyak menggunakan metode konvensional (metode ceramah, diskusi dan tanya jawab), meski menggunakan metode lainnya, namun dengan persentase yang kecil. Fungsi dosen juga tak lebih hanya sebatas pemberian informasi dan mengabarkan buku teks atau modul/diktat. Dalam kondisi demikian, tugas mahasiswa hanyalah sebagai pendengar dan penghafal sekumpulan materi, sehingga mahasiswa dikatakan “sukses” dalam kuliah jika mereka dapat mengingat pelajaran yang disampaikan dosennya.

Dampak dari terabaikannya pengembangan afektif mahasiswa melalui pendidikan, daftar keluhan terhadap pendidikan nasional semakin panjang dari masa ke masa. Salah satunya adalah terjadinya dekadensi moral mahasiswa yang

sangat memprihatinkan, seperti menurunnya budi pekerti dan semakin hilangnya kesantunan mahasiswa. Ini terlihat dari meningkatnya frekuensi kriminalitas yang dilakukan mahasiswa, seperti tawuran, pergaulan bebas, narkoba, dan lain-lain, yang begitu sering terjadi akhir-akhir ini. Selain itu, dalam latar lembaga pendidikan, tindakan menyontek dan menjiplak (plagiasi) cenderung mengalami peningkatan yang sangat tajam. Berdasarkan temuan dan pengamatan di lapangan, tindakan penjiplakan atau plagiat karya ilmiah berupa makalah, skripsi, tesis, bahkan disertasi, merupakan persoalan yang sudah menjadi rahasia publik.

Perilaku menyimpang ini terjadi karena kurangnya perhatian semua pihak terhadap perkembangan pendidikan generasi muda. Dan hal ini perlu dicari akar masalah sebenarnya agar dapat ditemukan pemecahan masalah yang tepat dan berdaya. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mengembangkan aspek afektif mahasiswa melalui pembelajaran dengan pendekatan humanistik. Kekuatan utama pendekatan humanistik terletak pada perspektif yang positif dalam memosisikan manusia. Manusia, dalam hal ini mahasiswa, dipandang sebagai individu yang memiliki potensi dan kesempatan yang sama untuk berkembang. Setiap mahasiswa memiliki sifat-sifat dasar yang baik dan memiliki motivasi untuk mengaktualisasikan sifat-sifat tersebut.

Berdasarkan hal tersebut, hendaknya mahasiswa diberikan kebebasan dan kesempatan dalam menentukan arah hidupnya, termasuk pembelajaran di kampus sehingga dalam pembelajaran, mahasiswa diberikan kebebasan untuk berbuat dan belajar berdasarkan kebutuhannya, yang tentunya juga disesuaikan dengan standar kampus dimana mahasiswa tersebut mengikuti perkuliahan. Dengan demikian, mahasiswa akan lebih termotivasi dan bertanggung jawab dalam pembelajaran. Di

samping itu, pendekatan humanistik dapat dijadikan sebagai wahana menyatukan pengembangan aspek kognitif dan afektif dalam pembelajaran. Dan sepertinya, konsep humanistik ini lebih dapat diterapkan dalam bidang pendidikan di Indonesia, mengingat sampai saat ini pendidikan kita hanya berkutat dalam ranah kognisi saja, sedangkan ranah afektif terabaikan.

Pendekatan humanistik dapat diterapkan untuk mengembangkan potensi mahasiswa secara utuh. Bagian penting dari perspektif ini adalah integrasi aspek belajar kognitif dan afektif. Pembelajaran seutuhnya menyangkut belajar seluruh aspek, seperti pikiran, perasaan, dan keberanian. Persoalannya adalah pada cara mengaplikasikan pendekatan humanistik dalam pembelajaran. Secara khusus, permasalahan dalam tulisan ini adalah pandangan teori humanistik tentang hakikat mahasiswa dan karakteristik belajar serta aplikasinya dalam interaksi dosen-mahasiswa di perguruan tinggi.

B. PEMBAHASAN

Pandangan Humanistik tentang Hakikat Mahasiswa

Para ahli humanistik memiliki kepercayaan yang mendalam bahwa mahasiswa memiliki potensi untuk berkembang secara positif dan konstruktif apabila tercipta suasana yang menghormati dan memberikan kepercayaan kepadanya. Inilah yang kemudian menjadi bangunan teori humanistik, sebagaimana yang pernah dikemukakan oleh Argyris dan Bakke yang melahirkan teori Fusi (dikutip dalam Rice dan Bishoprick, 1971). Mahasiswa sebagai peserta didik dipandang sebagai individu yang memiliki akal dan dianggap mampu mengarahkan diri serta hidupnya secara produktif dan efektif (Corey, 1986).

Pandangan yang positif tentang sifat dasar (hakikat) mahasiswa itu mengandung implikasi yang signifikan dalam pembelajaran. Adanya kepercayaan bahwa mahasiswa memiliki potensi untuk berkembang menyebabkan dosen memberi kebebasan dan tanggung jawab kepada mereka untuk belajar mandiri. Dosen bukanlah sebagai orang yang paling tahu, melainkan berfungsi sebagai fasilitator dalam pembelajaran. Fasilitator dimaksudkan sebagai helper yang memfasilitasi mahasiswa untuk memahami dan mengekspresikan emosi dan perasaannya (Richmond, et.all., dalam Winkel, 1991). Memandang mahasiswa dari sisi positif, berarti dosen berfokus pada segi konstruktif sifat dasar mahasiswa dan potensi yang dimilikinya, terutama pada cara mahasiswa bertindak dalam dunianya yang juga dihuni oleh orang lain, upaya mereka bergerak maju ke arah yang konstruktif, dan cara mereka mengatasi kendala yang sering ditemui dalam perkuliahan. Dengan demikian, mahasiswa diharapkan tidak mengalami keadaan statis, menunggu diaktualisasikan, melainkan aktif terlibat dalam suatu proses mengaktualisasikan dirinya sendiri (Corey, 1986).

Teori humanistik hanya sedikit menaruh simpati pada sistem yang didasarkan atas asumsi bahwa individu tidak dapat dipercaya sehingga ia perlu diberi arahan, motivasi, instruksi, hukuman, ganjaran, kontrol, dan pengelolaan oleh orang lain yang kedudukannya superior dan sangat tinggi, seperti halnya teori mesin (Rice dan Bishoprick, 1971) atau teori X dan Y yang dikembangkan oleh McGregor, yang menganggap bahwa manusia adalah pekerja yang harus diperlakukan seperti mesin. Sebaliknya, tiga atribut yang perlu dimiliki dosen dalam pembelajaran adalah tidak berpura-pura, memiliki kepedulian, dan berempati pada mahasiswa, serta menghargai mereka dalam tataran egalitarian. Oleh karena

itu, tugas dosen tidak terbatas pada menciptakan kondisi yang memungkinkan mahasiswa mengaktualisasikan diri. Dosen adalah fasilitator yang memberi kemudahan dan sebagai salah satu sumber belajar bagi mahasiswanya sehingga mereka dapat belajar secara mandiri (Sastrawijaya, 1988).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa para ahli humanistik memandang peserta didik sebagai individu yang memiliki sifat-sifat dasar yang baik dan termotivasi mengaktualisasikan sifat dasarnya tersebut. Karenanya, faktor lingkungan sangat berperan dalam membuat individu mengaktualisasikan potensi dasarnya. Lingkungan yang positif adalah lingkungan yang menciptakan kondisi bagi mahasiswa agar ia dapat mengaktualisasikan dirinya dengan baik. Dalam pendekatan humanistik, dosen memberikan kesempatan dan kebebasan kepada mahasiswa untuk berpendapat dan berbeda pendapat sebagai dinamika dalam mengembangkan proses pembelajaran konstruktivistik.

Karakteristik Belajar Menurut Teori Humanistik

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, bahwa fungsi dosen dalam pembelajaran humanistik adalah sebagai fasilitator. Dengan demikian, dosen yang mampu memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan mahasiswa sangat diperlukan agar mereka peka terhadap berbagai aspek belajar. Dosen seperti ini cenderung mampu membantu mahasiswanya belajar secara mandiri, mendorongnya untuk menemukan sendiri (inquiry), mampu menggunakan berbagai media dan sumber belajar serta menghayati kegembiraan maupun kegelisahan dalam belajar. Dengan begitu, dosen diharapkan pandai bergaul, ramah, dan

memperkenankan mahasiswa memilih bahan yang ingin dipelajari serta belajar bersama mahasiswa lainnya..

Para ahli humanistik menekankan perlunya hubungan antar mahasiswa dalam kegiatan pembelajaran. Dalam hubungan tersebut, terhimpun kemampuan melakukan acceptance (penerimaan), memahami perasaan orang lain, kejujuran, dan interaksi sosial lainnya. Karenanya, dosen perlu mengenal karakteristik mahasiswa dan belajar meningkatkan interaksi sosial dengan mahasiswa. Di samping itu, dosen juga dituntut untuk memperhatikan kapasitas mahasiswa dalam belajar, seperti kemampuan merasakan, minat, kemampuan bergerak, keingintahuan, kreativitas, intuisi, fantasi, imajinasi, dan pengalaman serta mementingkan perlunya emosi dan motivasi dalam belajar. Dalam teori humanistik, motivasi dipandang sebagai kebutuhan yang lebih tinggi, yang disebut self-actualization sebagai motivasi bagi peserta didik (Roberts, 1975).

Dalam pembelajaran, dosen hendaknya mempertimbangkan kebutuhan tersebut, dan para pengambil kebijakan juga semestinya mempertimbangkannya dalam penyusunan kurikulum. Pada dasarnya, mahasiswa memiliki keinginan alami untuk berkembang dan belajar. Dosen disarankan untuk tidak mematikan keinginan dan potensi mahasiswa dengan memaksa mereka mempelajari topik-topik yang belum siap atau ingin mereka pelajari. Oleh karena itu, fungsi dosen terbatas pada humanistik fasilitator untuk membantu mahasiswa memperoleh kebutuhan mereka. Dengan kata lain, pendekatan humanistik dalam pendidikan menekankan kemungkinan untuk perkembangan yang positif. Masing-masing mahasiswa memiliki potensi yang dapat dikembangkan, dan fungsi dosen adalah membantu peserta didik dalam mengembangkan potensinya. Potensi tersebut meliputi potensi

untuk berinteraksi dengan orang lain dan potensi untuk mengembangkan diri sendiri, yang menekankan pentingnya menikmati kehidupan diri sendiri dan juga orang lain.

Proses pembelajaran dengan pendekatan humanistik diarahkan untuk mengajar mahasiswa tentang proses atau keterampilan yang mereka butuhkan, atau yang akan mengarahkan kehidupan mereka yang berkaitan erat dengan identitas dan kelebihanannya. Latihan hubungan mahasiswa, seperti latihan komunikasi, orang tua yang efektif, dan pertemuan kelompok, merupakan contoh lain yang mengajarkan proses mendengar, memberi, dan menerima umpan balik, serta menyelesaikan konflik, dengan mengajarkan mahasiswa pada interdisipliner keilmuan yang sesuai dengan perkembangan kemampuan dan daya nalar mereka. Sementara itu, motivasi berprestasi merupakan pendekatan proses lainnya yang menekankan pembentukan tujuan, pengambilan resiko akan sebuah keputusan, dan perencanaan prestasi yang akan dicapai.

Struktur perguruan tinggi yang humanistik menata lingkungan kampus dalam suatu cara yang memungkinkan mahasiswa mengikuti bidang humanistik dan bidang lainnya yang mereka pilih, dan mendorong mereka untuk belajar dan mempraktikkan proses humanistik sebagai bagian pendidikan mereka. Perkuliahan yang humanistik cenderung melibatkan aspek yang dimiliki mahasiswa, baik pikiran, perasaan, maupun aspek-aspek lainnya. Dalam perkuliahan, mahasiswa dituntut untuk dapat menilai sendiri kemajuan yang telah mereka capai. Peranan dosen hanya sebagai fasilitator atau pembimbing, dengan kecenderungan lebih suportif daripada kritis, lebih memahami daripada menilai, lebih realistis daripada bermain peran.

Pendidikan yang tergolong dalam pendekatan humanistik dapat ditinjau melalui beberapa penilaian, yakni sebagai berikut: (1) tingkat pilihan mahasiswa; (2) tingkat penilaian mahasiswa tentang relevansi pendidikan dengan bidang mereka; (3) keseimbangan penekanan kognitif dengan keterampilan lainnya; (4) tingkat evaluasi diri dalam belajar; dan (5) tingkat fungsi dosen, apakah sebagai fasilitator atau tidak.

Berdasarkan kelima ciri tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hingga saat ini penyelenggaraan pendidikan nasional di negeri ini masih belum diwarnai oleh pendekatan humanistik, padahal UUSPN yang ada telah memberikan gambaran jelas tentang pendidikan yang lebih humanistik dan berkarakter. Namun yang terjadi, kebebasan mahasiswa untuk mengaktualisasikan dirinya jarang ditemukan di perguruan tinggi. Kurikulum yang ada pun masih mengalami berbagai kendala, penyimpangan serta kekeliruan dalam pelaksanaannya. Kurikulum yang sejatinya diberlakukan untuk mengembangkan kompetensi mahasiswa secara mandiri, namun yang terjadi justru mahasiswa dipaksa untuk menghafal sejumlah materi, bukan diarahkan untuk menguasai materi dan mengaplikasikannya dalam keseharian mereka.

Uraian tersebut memberikan pemahaman bahwa sebenarnya hal itu bisa disikapi dengan berbagai cara dalam mengatasi kelemahan sistem pendidikan yang berjalan. Misalnya dengan membangun interaksi dosen-mahasiswa yang lebih interaktif, positif dan saling mempercayai, tidak hanya di dalam ruang belajar, tetapi juga di luar kelas.

Interaksi Dosen-Mahasiswa di Kelas

Interaksi dosen-mahasiswa di kelas merupakan komponen penting dalam proses pembelajaran. Interaksi tersebut akan menjadi kondisi dasar dalam proses pembelajaran. Banyak penelitian membuktikan bahwa perilaku dan prestasi belajar mahasiswa dipengaruhi oleh figur dosen.

Dosen yang berperilaku positif cenderung memiliki mahasiswa yang berprestasi tinggi dan memiliki keterampilan positif dalam berbagai tugas. Dosen yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan dan melibatkan mahasiswa dalam pembelajaran yang lebih menguntungkan dalam pencapaian tujuan pembelajaran (Frazee dan Rudnitski, 1995). Oleh karena itu, interaksi dosen-mahasiswa memberi sumbangan besar terhadap dinamika pencapaian tujuan pembelajaran. Dalam hubungan tersebut, terhimpun kemampuan dosen dalam melakukan penerimaan (acceptance), memahami perasaan mahasiswa, menciptakan suasana hangat, menumbuhkan sikap jujur, empati, dan bentuk interaksi sosial positif lainnya. Dosen perlu mengenal karakteristik mahasiswanya dan meningkatkan interaksi sosial dengannya (Roberts, 1975).

Menurut penulis, perilaku dosen yang positif dalam berinteraksi dengan mahasiswa adalah (1) memberikan kebebasan kepada mahasiswa untuk berpendapat; (2) memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk memilih pengalaman belajarnya sendiri; (3) mengetahui kebutuhan dan minat mahasiswanya; (4) peka terhadap masalah yang dihadapi mahasiswanya di luar kampus; (5) memotivasi mahasiswa secara individual dan mampu memberikan penguatan (reinforcement) secara bervariasi; (6) membuat kontrak dengan mahasiswa apabila dibutuhkan untuk memperbaiki perilaku dan prestasi

mahasiswa; dan (7) mengembangkan kebiasaan dan keterampilan belajar mahasiswa yang baik, serta menghargai dan memperlakukan mahasiswa sebagai manusia.

Kualitas hubungan dosen-mahasiswa yang positif dapat menumbuhkan harga diri (self-esteem) dan pengembangan konsep diri mahasiswa yang positif. Karenanya, dosen dituntut untuk mengembangkan mahasiswa sesuai dengan potensi atau kemampuan yang dimilikinya. Adapun sikap, nilai, dan prosedur yang cocok dengan perspektif humanistik adalah memuji, dan mengakui konsep diri dan hasil karya mahasiswa. Dosen sebagai fasilitator maupun sebagai pengajar yang baik akan berusaha menggabungkan pengetahuan dan perasaan serta memperhatikan proses kelompok dalam belajar.

Mengakui Konsep Diri Mahasiswa

Konsep diri merupakan gambaran individu tentang dirinya sendiri (Corey, 1986). Konsep diri cenderung dapat membimbing, mengendalikan, dan mengatur tindakan seseorang dalam upaya menyesuaikan diri dan lingkungannya. Mahasiswa yang menganggap dirinya mampu, berminat, dan cerdas, mungkin senang bekerja sama, berpartisipasi dalam kegiatan kampus, dan mau membantu orang lain.

Konsep diri akan tumbuh setelah seseorang melakukan perbandingan dirinya dengan orang lain. Untuk itu, dosen hendaknya sering memberikan reinforcement dan menunjukkan kepada mahasiswa untuk mau bergaul dengan baik. Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan dosen, pertama, membuat kontrak kegiatan bersama mahasiswa. Cara ini dapat membantu mahasiswa dalam memilih kegiatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kontrak kegiatan tidak memaksa

mahasiswa untuk mencapai tingkat yang sama, tetapi menumbuhkan perasaan bahwa mahasiswa mampu mencapai apa yang direncanakan.

Kedua, memberikan umpan balik yang positif. Balikan ini dapat berupa nilai, komentar, saran, atau bimbingan yang bersifat konstruktif kepada mahasiswa. Ketiga, tidak menetapkan tujuan yang terlalu muluk untuk dapat dicapai mahasiswa. Persyaratan diusahakan bervariasi untuk setiap mahasiswa dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya. Berbedanya tingkat kemampuan mahasiswa akan menyebabkan tingkat pencapaian tujuan yang berbeda pula.

Dosen Sebagai Fasilitator

Dosen harus selalu mendukung mahasiswanya dalam belajar. Dosen juga perlu memberi kesempatan kepada mahasiswanya untuk memilih, baik dalam bentuk kegiatan seperti proyek kelas, maupun dalam isi bahan pelajaran. Dosen akan meminta mahasiswanya untuk bertanggung jawab atas segala sesuatu yang dipilihnya. Dosen menyediakan sumber belajar yang diperlukan dan bertoleransi apabila ada mahasiswa yang melakukan kesalahan. Artinya, dosen tidak akan memberikan hukuman, tetapi menciptakan suasana tenang dan nyaman untuk memperbaiki kesalahan mahasiswa tersebut.

Dosen akan meminta mahasiswanya untuk mengembangkan sesuatu yang bermakna bagi pengembangan pribadinya dari bahan yang telah dipelajari. Dengan kata lain, dosen menggunakan metode pembelajaran inkuiri, yakni suatu metode yang memberikan kesempatan kepada mahasiswanya untuk menggunakan berbagai sumber belajar dan memberikan peluang bagi mahasiswa untuk menemukan sendiri makna dari apa yang sudah dipelajarinya. Karenanya, latihan, demonstrasi, diskusi

kelompok, karangan (esai), dan portofolio diusahakan agar lebih banyak, sedangkan kegiatan ceramah dikurangi seminimal mungkin.

Dosen Sebagai Teman

Mahasiswa akan lebih mudah belajar apabila dosen berpartisipasi sebagai teman yang lebih tua dalam pengalaman belajar yang sedang ia alami. Dosen perlu menyadari dan menyatakan bahwa ia tidak menguasai seluruh bahan. Dengan demikian, hubungan dosen-mahasiswa tidak lagi berupa hubungan antara seorang ahli dengan mahasiswa, tetapi lebih ditekankan pada hubungan yang didasarkan atas dua pribadi. Dalam pembelajaran, dosen mengurangi ceramahnya, namun tetap terus meningkatkan interaksi dengan mahasiswanya.

Kombinasi Perasaan dan Bahan Pengajaran

Teori humanistik menekankan kasih sayang dalam pengajaran, tetapi tidak ada emosi tanpa kognisi dan tidak ada kognisi tanpa emosi. Mengombinasikan bahan pengajaran dan perasaan ini disebut dengan ajaran tingkat ketiga. Ajaran tingkat pertama adalah fakta, ajaran tingkat kedua adalah konsep, dan ajaran tingkat ketiga adalah nilai (Sastrawijaya, 1988).

Hubungan antara fakta, konsep, dan nilai dapat digambarkan dengan suatu piramida. Alas pertama yang lebar menggambarkan fakta; konsep mewakili pemahaman dan perumusan yang diturunkan dari fakta; sedangkan puncak piramida menggambarkan nilai. Puncak piramida memberikan deskripsi bahwa keputusan yang diambil dalam hidup merupakan keputusan yang didasarkan atas fakta dan konsep. Pengajaran yang bermakna hendaknya mencakup ketiga tingkatan tersebut. Pembahasan nilai yang tergabung dalam konsep hendaknya

merupakan suatu kesatuan dalam pengalaman belajar di kelas. Oleh karena itu, dosen perlu menguji dan menjelajah nilai-nilai yang mendasari bahan pengajaran.

Mengingat dan Memperhitungkan Proses Kelompok

Pengajaran yang humanistik menekankan dalam bahan pengajaran untuk mengutamakan kasih sayang di samping mementingkan peran kelompok dalam proses pembelajaran. Dalam suatu kelompok terdapat beragam kepribadian, sikap, dan pengharapan. Oleh karena itu, yang ikut bertanggung jawab dalam keberhasilan belajar tidak hanya dosen, tetapi juga kelompok mahasiswa yang beragam itu.

Dalam belajar kelompok, dosen hendaknya benar-benar memilih dan memberikan kesempatan mahasiswa dalam menentukan sumber belajarnya, mengupayakan kerja sama yang konstruktif dalam setiap kelompok, mengelompokkan mahasiswa berdasarkan kebutuhan psikologis dan kepribadian yang sama dan menumbuhkan sikap saling menghargai antar sesama kelompok.

Adanya Keterbukaan Dosen

Adanya keterbukaan dosen dimaksudkan agar dosen tidak menutupi kepribadian yang sesungguhnya. Ia harus secara jujur menampakkan perasaan yang sebenarnya, yaitu bahwa dosen dapat merasa benci atau suka, senang dan sedih, jengkel atau gembira. Keterbukaan dosen diharapkan dapat mendorong mahasiswa untuk mengungkapkan emosi dan perasaannya, sehingga membantu dosen dan mahasiswa dalam memahami karakteristik masing-masing.

C. PENUTUP

Meskipun tidak dapat diterapkan secara utuh dalam sistem perguruan tinggi di negeri ini, teori humanistik setidaknya dapat diterapkan dalam interaksi dosen-mahasiswa. Teori humanistik memandang bahwa mahasiswa memiliki potensi

untuk berkembang secara positif dan konstruktif apabila tercipta suasana yang menghormati dan mempercayainya. Mahasiswa dipandang sebagai individu yang memiliki akal, mampu mengarahkan diri dan hidup secara produktif dan efektif.

Implikasi teori ini dalam pembelajaran, terutama dalam interaksi dosen-mahasiswa adalah bahwa dosen memberi kebebasan dan tanggung jawab kepada mahasiswa untuk belajar. Dalam keadaan demikian, dosen hanya berfungsi sebagai fasilitator dan helper bagi mahasiswanya agar mereka dapat mengekspresikan kemampuan dirinya sebaik mungkin di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardhana, I.W. 3 Februari, 2000. Mahasiswa Hanya Diberi Pengetahuan. *Jawa Pos*, hlm. 1 & 24.
- Corey, G. 1986. *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Depdiknas. 2006. *Standar Kompetensi Lulusan*. Jakarta: Permendiknas Nomor 23 Tahun 2006.
- DeRoche, E.F. 1981. *How Schools Administrator Solve Problems*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Freire, P. 1972. *Paedagogy of the Oppressed*. Translated by Myra Begman Ramos. New York: Herder and Herder.
- Fraze, B.M., & Rudnitski, R.S. 1995. *Integrated Teaching Methods: Theory, Classroom Applications, and Field-based Connection*. New York: Delmar Publishers.
- Imron, A. 1984. *Profesi Kedosenan*. Malang: FIP IKIP Malang.
- Joni, T.R. 1993. *Penilaian Hasil Belajar Melalui Pengalaman dalam Program S1 Kedua Pendidikan Bidang Studi SD*. Jakarta: Dirjen Dikti, Depdikbud.
- Kohlberg, L. 1979. *The Cognitive-Developmental Approach to Moral Education, in Contemporary Issues in Educational Psychology*, by H.F. Clarizo (Ed.). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Lickona, T. 1991. *Educating for Character How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*. New York: Bantam Books.
- Murtini, W. 1998. Perilaku Menyontek: Suatu Tinjauan Sosial Budaya. *Forum Pendidikan*, 01: 99-115.
- Naim, N., & Sauqi, A. 2007. *Pendidikan Multikultural, Konsep, dan Aplikasi*. Yogyakarta: ar-Ruz.
- Rice, G.H., & Bishoprick, D.W. 1971. *Conceptual Models of Organization*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Sardiman, A.M. 1990. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sidi, I.D. 2001. *Menuju Masyarakat Belajar: Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: Paramadina.
- Steers, R.M., & Lyman, W.P. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New Jersey: McGraw Hill Book Company.
- Winkel, W.S. 1991. *Psikologi Pengajaran*. Jakarta: Gramedia.

STRATEGI PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS DALAM MENGHADAPI PERDAGANGAN BEBAS MASYARAKAT EKONOMI ASEAN

Imam Malik

Universitas Islam Kebangsaan Indonesia

Email: *Imam.malik03@gmail.com*

ABSTRAK

Seiring dengan perkembangan bisnis, persaingan pun berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Persaingan pada saat ini tidak hanya dari pasar lokal melainkan sudah mencakup pasar global seperti Masyarakat Ekonomi ASEAN yang berlaku sejak 31 Desember 2015 yang lalu. Setiap pelaku usaha dituntut agar dapat menghadapi derasnya persaingan itu dan terus meningkatkan produksinya dan tentunya berkelanjutan. UD. Kreasi Lutvi merupakan salah satu ukm yang sudah Go-Eksport sejak tahun 2010 dengan mengirim hasil olah ubi menjadi keripik kedua negara yaitu Korea dan Malaysia. Namun kegiatan bisnis tersebut tidak luput dari persaingan antar produk sejenis maupun non-sejenis. Untuk menghadapi dan memenangkan persaingan maka diperlukan strategi perencanaan dan pengembangan bisnis yang tepat dalam memulai dan mengembangkan sebuah usaha. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi perencanaan dan pengembangan bisnis yang diterapkan oleh UD. Kreasi lutvi dalam menghadapi derasnya persaingan MEA. Bentuk penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan proses pengumpulan data dari observasi dan wawancara dengan informan. Informan yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 5 orang yang terdiri dari 1 informan kunci dan 4 informan utama. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis SWOT (matrik SWOT, diagram SWOT). Dengan analisis SWOT kita dapat menemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari bisnis yang dijalankan. Hasil penelitian ini dari proses analisis yang dilakukan dari segi perencanaan bisnis UD. Kreasi Lutvi menerapkan perencanaan yang sederhana, akan tetapi dapat membentuk pondasi yang kuat dalam perjalanan usahanya. Adapun komponen-komponen perencanaan bisnis yaitu: Produk, harga, promosi, lokasi, bahan baku, pesaing, peran pemerintah. Dari segi pengembangan bisnis hasil analisis SWOT menyimpulkan dengan skor faktor internal 2,79 dan faktor eksternal 2,88 memetakan diagram SWOT diposisi kuadran 1 dengan menerapkan strategi agresif dengan memanfaatkan peluang yang ada

Kata Kunci: Strategi, Perencanaan, Pengembangan, MEA, Analisis SWOT

A. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis didunia saat ini sudah masuk pada era persaingan bebas tidak hanya dalam ruang lingkup kecil melainkan ruang lingkup besar salah satunya adalah perdagangan bebas masyarakat Ekonomi ASEAN. Istilah ini sering kali muncul di berbagai macam media baik cetak maupun elektronik. Seperti Masyarakat Ekonomi Eropa yang telah lahir lebih dari lima dekade yang lalu yang secara umum keduanya hampir sama yang membedakannya hanyalah mereka di Eropa sedangkan perkembangannya diwilayah Asia Tenggara (ASEAN). Masyarakat Ekonomi Asean atau yang biasa disingkat menjadi MEA secara singkatnya bisa diartikan sebagai bentuk integrasi ekonomi ASEAN yang artinya semua negara-negara yang beradadi kawasan Asia Tenggara menerapkan sistem perdagangan bebas. Indonesia dan seluruh negara-negara Asean lainnya (9 negara lainnya) telah menyepakati perjanjian MEA atau dalam bahasa asingnya adalah *ASEAN Economy Community (AEC)* yang dicetuskan dalam kesepakatan Bali *Concord II*. Dari kesepakatan itu diharapkan dapat bersaing dalam basis produksi, meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang merata, serta mampu berintegrasi dengan perkembangan perekonomian global.

Melihat sisi industri kecil menengah hal ini merupakan angin segar yang sangat menjanjikan, akan tetapi perlu diikuti dengan persiapan yang matang dan tepat pula dan dukungan dari pemerintah. Industri kecil memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi seiring tuntutan perkembangan zaman, apalagi perdagangan bebas MEA sudah diterapkan 31 Desember 2015 yang lalu usaha kecil menengah (UKM) ikut bersaing dan memberikan kontribusi yang lebih dibandingkan Negara Asean lainnya. UKM Indonesia harus dapat bertahan,

bersaing dan berkembang seiring perkembangan situasi ekonomi global. Kementerian Koperasi dan UKM memiliki *concern* dan komitmen dalam mendukung upaya mengantisipasi pelaksanaan MEA melalui koordinasi, sinkronisasi, sinergi dan kerjasama mulai dari aspek hulu, middle dan hilir dalam kerangka pemberdayaan pemberdayaan Koperasi dan UMKM.

Tabel 1.1

Perkembangan UMKM Indonesia Tahun 2011-2014

Keterangan	Satuan	Tahun			
		2011	2012	2013	2014
Unit Usaha	Unit				
Usaha Mikro		53.504.416	54.559.969	55.856.176	57.189.393
Usaha Kecil		568.397	602.195	629.418	654.222
Usaha Menengah		42.008	44.280	48.997	52.106
Tenaga kerja	Orang				
Usaha Mikro		91.729.284	94.957.797	99.859.517	104.624.466
Usaha Kecil		3.768.885	3.919.992	4.535.970	5.570.231
Usaha Menengah		2.740.644	2.844.669	3.262.023	3.949.385
PDB atas dasar harga berlaku	(Rp. Milyar)				
Usaha Mikro		2.011.544	2.579.388	2.951.120	3.326.564
Usaha Kecil		596.884	740.271	798.122	876.385
Usaha Menengah		803.146	1.002.170	1.120.325	1.237.057

Sumber: (www.depkop.go.id)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun yang cukup signifikan. Perkembangan dan peningkatan daya saing produksi UMKM sebagai pemilik otoritas pengelola kebijakan yang terkait dengan pengelolaan UMKM harus benar-benar serius dan memudahkan perizinan dan tentunya permodalan.

Kontribusi tertinggi sektor UKM terhadap rantai pasok produksi global mencapai 2,7 persen. Padahal, Asean berkontribusi 9,3 persen terhadap rantai produksi global pada priode 2009-2013.(Kemenperin.go.id, diakses: 25 Novermber

2016). Salah satu kunci utama dalam bersaing dipasar Internasional adalah melakukan strategi- strategi yang tepat agar ada nilai lebih dari produk yang diciptakan sehingga dapat bertahan dengan kuatnya persaingan bebas ditingkat global.

Kondisi sektor UKM terhadap kegiatan ekspor Indonesia tahun 2015 hanya 15,8 persen, jauh lebih kecil dibandingkan dengan Negara sekawasan Asia Tenggara lainnya. Seperti halnya Negara Thailand terhadap ekspor 29,5 persen dan Filipina terhadap ekspor 20 persen menjadikan Indonesia masih tertinggal dari negara Asia Tenggara lainnya. (Kemenperin.go.id, diakses 25 November 2016).

UD. Kreasi Lutvi merupakan salah satu industri kecil yang berada di DesaTuntungan II Kecamatan PancurBatu, Deli Serdang yang bergerak dibidang *Home Industry* yang bergerak pengolahan ubi kayu sebagai bahan baku utama dengan nilai ubi kayu untuk 2 sampai 3 ton perhari menjadi produk olahan makanan ringan berbagai varian rasa seperti rasa original, balado, keju, jagung, bawang putih hingga rumput laut. Produk tersebut sudah dipasarkan diwilayah domestik dan sudah tembus dipasar internasional seperti Korea Selatan dan Negeri jiran Malaysia yang 70 persennya dipasarkan kenegara tersebut, namun ditahun 2010 masih menggunakan jasa kerja sama dengan pihak pemasaran dan sejak tahun 2014 UD. Kreasi Lutvi sudah secara mandiri melakukan ekspor kripik kedua negara tersebut.

Tabel 1.2
Laporan Penjualan ekspor
Olahan Ubi Kripik Korea Selatan Malaysia

2014 – sekarang	1 kontainer/ bulan (7 ton/bulan)	1 kontainer/ bulan (7ton/bulan)
Sumber: UD. Kreasi Lutvi		

Laporan dari data diatas merupakan laporan penjualan kripik yang sudah ekspor 14 ton per bulan pada kedua negara tersebut mulai tahun 2014 sampai dengan sekarang, dengan perkembangan pasar sudah mencakup sangat luas baik itu tingkat pasar domestik maupun pasar Internasional perlu adanya strategi yang tepat untuk meningkatkan persaingan bisnis yang ada sekarang ini seiring juga berlakunya perdagangan bebas MEA ini memberikan peluang yang bagus bagi pelaku usaha bisnis khusus para UKM seperti UD. Kreasi Lutvi untuk memberikan kontribusi lebih yaitu dengan cara menerapkan strategi-strategi perencanaan dan pengembangan bisnis yang bagus agar dapat bersaing, bertahan, dan berkembang menghadapi persaingan MEA ini dan dapat dijadikan contoh bagi UKM lainnya agar dapat bersaing dipasar Global. Dengan adanya perencanaan dan pengembangan bisnis ini maka pengusaha dapat melihat, menilai dan mengungkapkan segala kekurangan serta kelemahan yang terjadi didalam proses perencanaan bisnis dan pelaku usaha juga dapat melihat bagaimana strategi pengembangan bisnis yang harus diterapkan oleh pelaku usaha dan mengambil strategi- strategi tersebut agar mampu melengkapi kekurangan- kekurangan yang menjadi kelemahan sehingga mampu bersaing menghadapi Perdagangan Bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN.

B. KERANGKA TEORI

Pengertian Strategi

Strategi diartikan sebagai cara untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya tidak lepas dari konsep manajemen strategi yaitu merupakan suatu proses pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan

secara efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah (Sofyan,2015:4)

Konsep Strategi

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah:

- a. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “*Distinctive Competence*” yang menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi
- b. Menurut Porter (Rangkuti, 2009:6) ada beberapa strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang meliputi *cost leadership*, diferensiasi, focus.

Tipe- tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2009:6) strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe sebagai berikut:

1. Strategi Manajemen

Strategi yang meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan strategi produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan strategi lainnya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali divisi baru dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi ini sering strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi- fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, produksi atau operasional, dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Perencanaan

Rencana bisnis merupakan bagian integral dari perencanaan usaha (business planning) secara umum. Perencanaan secara khusus yaitu peluang usaha yang akan dieksploitasi oleh perusahaan. Stoner et al. (Solihin, 2007:5) mengemukakan Perencanaan (planning) adalah penetapan diawal hasil- hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan serta bagaimana cara untuk mencapai hasil tersebut, berikut perangkat yang dibutuhkan untuk men jamin ketercapaian tujuan perusahaan.

Menurut Jackson et al. (Solihin, 2007:5) Perencanaan mencakup visi, misi tujuan usaha yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan, kebijakan usaha yang ditetapkan perusahaan, program, prosedur, dan anggaran. Menurut Joel G et al. (Fahmi, 2013:35) mendefinisikan perencanaan adalah pemilihan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta merencanakan taktik dan strategi untuk mencapai tujuan.

Pengembangan Bisnis

Menurut Sholihin (2006:26) mengemukakan pengembangan bisnis (business development) yang seorang wirausaha pada umumnya akan melakukan

kegiatan usaha melalui tahap-tahap pengembangan bisnis diantaranya sebagai berikut:

1. Memiliki ide bisnis

Usaha apapun yang akan dikembangkan oleh seorang wirausahawan, pada mulanya berasal dari ide bisnis. Ide tersebut dapat berasal dari berbagai sumber. Ide itu dapat muncul setelah melihat keberhasilan orang lain atau karena adanya *sense of business* yang kuat dari wirausahawan.

2. Penyaringan ide/ konsep usaha

Ide usaha masih merupakan gambaran yang kasar mengenai bisnis yang masih perlu dikembangkan oleh wirausahawan. Pada tahap selanjutnya perlu menterjemahkan ide tersebut dalam konsep usaha yang lebih spesifik dan melakukan seleksi ide-ide usaha karena ide usaha tersebut akan semakin jelas wujud bisnisnya.

3. Pengembangan usaha

Komponen utama yang harus dikembangkan wirausahawan adalah perhitungan laba rugi dari bisnis tersebut. Kecenderungan pasar saat ini maupun yang akan datang juga harus direncanakan. Rencana usaha tersebut merupakan paduan bagi pelaksanaan usaha.

4. Implementasi rencana usaha pada pengendalian usaha

Dalam kegiatan implementasi rencana usaha, seorang wirausahawan akan mengarahkan sumber daya yang dibutuhkan seperti modal, material, dan tenaga kerja untuk menjalani kegiatan usaha.

Masyarakat Ekonomi ASEAN

Masyarakat Ekonomi ASEAN adalah sebuah agenda integrasi ekonomi negara-negara ASEAN yang bertujuan untuk menghilangkan, jika tidak, meminimalisasi hambatan-hambatan di dalam melakukan kegiatan ekonomi lintas kawasan, misalnya dalam perdagangan barang, jasa, dan investasi. Hal ini dilakukan agar daya saing Asean meningkat serta bisa menyaingi Cina dan India untuk menarik investasi asing. Penanaman modal asing di wilayah ini sangat dibutuhkan untuk meningkatkan lapangan pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan. Pembentukan pasar tunggal yang diistilahkan dengan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) ini nantinya memungkinkan satu negara menjual barang dan jasa dengan mudah ke negara-negara lain di seluruh Asia Tenggara sehingga kompetisi akan semakin ketat.

Analisis SWOT

Rangkuti (2009:19) mengemukakan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*), dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT.

C. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang .

Penelitian ini memusatkan perhatian pada masalah aktual sebagaimana adanya saat penelitian berlangsung (Noor,2011:34). Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti berusaha mendeskripsikan peristiwa dan kejadian. yang menjadi pusat perhatian tanpa memberikan perlakuan khusus terhadap peristiwa tersebut . Dalam hal ini penulis membuat gambaran mengenai konsep strategi perencanaan dan pengembangan bisnis untuk menghadapi perdagangan bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN.

Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan UD. Kreasi Lutvi merupakan usaha yang bergerak dibidang home industry, khususnya menawarkan makanan ringan yang berasal dari pengolahan ubi kayu menjadi kripik yang renyah berkualitas tinggi. di Jl. Tunas Mekar No. 285, Desa Tuntungan II Kecamatan Pancur Batu Kabupaten Deli Serdang. Waktu penelitian ini rencana akan dilakukan pada bulan 20 Februari 2017 sampai 16 Maret 2017.

Jenis Dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan penulis pada penelitian ini berupa kualitatif yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar seperti literatur- literatur serta teori yang berkaitan dengan penelitian penulis. Sedangkan sumber data yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah

1. Data Primer

Yaitu data mentah yang perlu diolah peneliti yang diambil sendiri dari sumber utama guna langsung.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh peneliti dari sumber lain seperti penelitian terdahulu, data dokumentasi, buku- buku, dan media seperti internet dan sumber lainnya yang berkaitan dengan judul peneliti.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan penulis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang berasal dari hasil wawancara langsung dan observasi/ pengamatan terhadap objek yang diteliti. Adapun metode pengumpulan data primer dan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Proses memperoleh penjelasan untuk mengumpulkan informasi dengan menggunakan cara tanya jawab bisa sambil bertatap muka ataupun tanpa tatap muka yaitu melalui media komunikasi antara pewawancara dengan orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa pedoman.

2. Observasi

Observasi merupakan kegiatan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menyajikan gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian, untuk membantuk mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut

3. Studi Dokumen

Studi dokumen merupakan metode pengumpulan data kualitatif sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi.

Sebagian besar berbentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, buku.

Teknik Analisis Data

Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Menurut Rangkuti (2009:18) mengemukakan analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Didasari pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan..

Matrik Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Matrik IFAS digunakan untuk membuat serta menyusun faktor- faktor strategis internal perusahaan dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tentukan beberapa faktor- faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan pada kolom 1.
2. Beri bobot masing- masing faktor tersebut mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor- faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0.
3. Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing- masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan (*Poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Faktor kekuatan diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik). Sedangkan kelemahan jika nilai kelemahan sangat besar ratingnya 1 jika nilai kelemahannya kecil diberi rating 4.

4. Kalikan bobot dikolom 2 dan rating dikolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kelompok 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing- masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai 1,0.

Matrik External Factor analysis summary (EFAS)

Matrik EFAS dibuat untuk menyusun faktor- faktor strategis eksternal perusahaan dalam rangka peluang dan ancaman perusahaan. Dengan tahapan- tahapan sebagai berikut:

1. Tentukan beberapa faktor- faktor yang menjadi strategis eksternal, yaitu peluang dan ancaman bagi perusahaan.
2. Beri bobot masing- masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat Penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).
3. Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing- masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan (*Poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang yang bersifat positif diberi nilai +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1. Untuk faktor ancaman, jika ancamannya besar diberi rating 1, dan nilai ancamannya sedikit diberi rating 4.
4. Kalikan bobot dikolom 2 dan rating dikolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kelompok 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing- masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai 1,0 (*poor*).

Diagram SWOT

Hasil analisis evaluasi faktor eksternal dan faktor internal dipetakan pada matrik posisi perusahaan atau diagram SWOT, bertujuan untuk mengetahui

kuadran keberapa posisi perusahaan dan strategi apa yang tepat untuk ditetapkan yang sesuai penilaian yang telah dilakukan dengan melihat posisi strategis suatu usaha, apakah perusahaan ada dikuadran 1,2,3 atau 4.

D. PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kualitatif dengan memeberikan beberapa pertanyaan kepada informan. Informan dalam hal ini yaitu pemilik 1 orang , karyawan 2 orang dan konsumen 3 orang dari UD. Kreasi Lutvi Jl. Tunas Mekar No. 285 Desa Tuntungan II Pancur Batu, Deli Serdang.

Observasi Lapangan

Observasi lapangan yaitu melihat secara langsung yang menjadi objek penelitian. Observasi dilakukan pada UD. Kreasi Lutvi. Berdasarkan dari observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penulis, berikut ini hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal UD. Kreasi Lutvi yang dimasukkan kedalam tabel SWOT.

Tabel 4.1

Matriks IFAS

Faktor- faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan/<i>Strenghts</i>			
Kualitas dan kuantitas produk yang baik dan varian rasa yang banyak	0,13	4	0,52
Harga Produk terjangkau dan lebih tahan lama	0,10	4	0,40
Memberdayakan Sumber Daya Manusia lingkungan sekitar	0,9	3	0,27
Bahan baku mudah didapatkan dan berkualitas	0,10	3	0,30

Palayanan terbaik dan menerima keluhan dari konsumen 24 jam	0,9	3	0,27
Memiliki orientasi pemasaran internasional	0,12	3	0,36
Kelemahan/ Weaknesses			
Keterbatasnya modal usaha	0,10	2	0,20
Keterbatasan Sumber daya manusia yang berpendidikan tinggi	0,5	2	0,10
Lokasi yang jauh dari pusat kota	0,10	1	0,10
Pemasaran kebanyakan ditingkat lokal	0,12	1	0,15
TOTAL	1		2,67

Sumber: Hasil Penelitian,

Berdasarkan tabel IFAS diatas yang disusun oleh peneliti didapatkan total sebesar 2,67 point. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa respon yang diberikan oleh UD. Kreasi Lutvi terhadap lingkungan internalnya sangat baik. Respon baik tersebut diartikan bahwa UD. Kreasi Lutvi dianggap mampu mengatasi segala kelemahan yang dimilikinya dan juga mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menciptakan keunggulan dan dihadapkan dalam persaingan yang ketat.

Tabel
Matriks EFAS

Faktor- faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang/Opportunities			
Luasnya pasar dan Peminat kripik ubi sangat banyak	0,17	4	0,68
Banyaknya varian rasa dari pesaing lainnya	0,13	3	0,39
Produk sangat dikenal masyarakat	0,15	3	0,45

Usaha didukung pemerintah dan mendapatkan pembinaan dari pemerintah	0,17	4	0,68
Ancaman/ Threats			
Banyak pesaing dengan usaha yang bergerak dibidang yang sama	0,12	2	0,24
Kenaikan harga bahan bakar (BBM)	0,09	2	0,18
Inflasi (melemahnya mata uang rupiah)	0,09	1	0,09
Derasnya produk impor yang mengalir	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,87

Dioalah: *Hasil Penelitian*

Berdasarkan tabel EFAS diatas yang disusun oleh peneliti didapatkan total sebesar 2,87 point. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa respon yang diberikan oleh UD. Kreasi Lutvi terhadap lingkungan eksternalnya sangat baik. Respon baik tersebut diartikan bahwa UD. Kreasi Lutvi dianggap mampu mengatasi segala ancaman yang dimilikinya dan juga mampu memanfaatkan peluang yang dimiliki untuk menciptakan keunggulan dan dihadapkan dalam persaingan yang ketat.

Matriks IFAS

Faktor lingkungan internal sudah teridentifikasi yang mana merupakan kekuatan dan kelemahan dari UD. Kreasi Lutvi selanjutnya beri bobot dan rating pada tabel IFAS yang nantinya penjumlahan skor masing-masing diperbandingkan dan selanjutnya dipetakan kedalam diagram SWOT. Adapun penyajian dari faktor-faktor internal UD. Kreasi Lutvi sebagai berikut:

Tabel
Matriks IFAS UD. Kreasi Lutvi

Faktor- faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan/<i>Strenghts</i>			
Memiliki kualitas dan kuantitas yang baik	0,15	4	0,60
Memberdayakan karyawan	0,13	3	0,39
Memiliki orientasi internasional	0,10	3	0,30
Ketersediaan bahan baku	0,13	4	0,52
Proses produksi	0,13	4	0,52
Kelemahan/ <i>Weaknesses</i>			
Pemasaran kebanyakan ditingkat lokal	0,13	1	0,13
Permodalan	0,10	2	0,20
Pemanfaatan teknologi	0,13	1	0,13
TOTAL	1		2,79

Diolah: *penulis*,

Berdasarkan Keterangan hasil Matriks EFAS dari segi kekuatan adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan utama pertama UD. Kreasi Lutvi yaitu kualitas dan kuantitas produk yang baik dengan skor 0,60 melalui bobot 0,15 (sangat penting) dan rating 4 (kekuatan utama). Kaulitas dan kuantitas produk yang ditawarkan merupakan faktor yang mempengaruhi minat beli konsumen.
2. Kekuatan utama yang kedua UD. Kreasi Lutvi adalah ketersediaan bahan baku dengan skor 0,52 melalui bobot 0,13 (sangat penting) dan rating 4 (kekuatan utama) bahan baku merupakan sangat penting dalam keberlangsungan proses produksi.

3. Kekuatan utama yang ketiga UD. Kreasi Lutvi proses produksi dengan skor 0,52 melalui bobot 0,13(sangat penting) dan rating 4 (kekuatan utama). Proses produksi sangat penting dalam memenuhi permintaan pasar maka proses produksi haruslah efektif dan efisien.
4. Kekuatan keempat UD. Kreasi Lutvi yaitu memberdayakan karyawan dengan skor 0,39 melalui bobot 0,13 (sangat penting) dan rating 3 (kekuatan kecil). Memberdayakan karyawan merupakan suatu strategi dalam meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.
5. Kekuatan kelima UD. Kreasi Lutvi yaitu memiliki orientasi internasional dengan skor 0,30 melalui bobot 0,10 (penting) dan rating 3 (kekuatan kecil). Orientasi internasional yang dimiliki UD. Kreasi Lutvi saat ini relatif kecil.

Berdasarkan keterangan hasil analisis lingkungan internal dari segi kelemahan UD. Kreasi Lutvi sebagai berikut:

1. Kelemahan utama pertama UD. Kreasi Lutvi pemasaran kebanyakan tingkat lokal dengan skor 0,13 melalui bobot 0,13 (sangat penting) dan rating 1 (kelemahan utama). Pemasaran dilakukan oleh UD. Kreasi Lutvi saat ini tidak melakukan kegiatan secara maksimal. Seharusnya lebih dipacu lagi dengan memanfaatkan teknologi.
2. Kelemahan utama yang kedua UD. Kreasi Lutvi pemanfaatan teknologi dengan skor 0,13 melalui bobot 0,13 (sangat penting) dan rating 1 (kelemahan utama). Pemanfaatan teknologi dari UD. Kreasi Lutvi saat ini sangat kurang apalagi teknologi informasi dan komunikasi yang saat berkembang pesat. Seperti memanfaatkan internet sebagai alat promosi.

3. Kelemahan yang ketiga UD. Kreasi Lutvi permodalan dengan skor 0,20 melalui bobot 0,10 (penting) dan rating 2 (kelemahan kecil). Permodalan sangat berpengaruh terhadap usaha kecil tanpa terkecuali UD. Kreasi Lutvi dalam mengembangkan usahanya.

Matriks EFAS

Seperti faktor internal, setelah fakto-faktor eksternal sudah teridentifikasi yang mana merupakan peluang dan ancaman dari UD. Kreasi Lutvi, selanjutnya beri bobot dan rating yang nantinya penjumlahan skor masing-masing dipetakan kedalam diagram SWOT. Adapun penyajian faktor-faktor eksternal UD. Kreasi Lutvi yaitu sebagai berikut:

Tabel
Matriks EFAS UD. Kreasi Lutvi

Faktor- faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang/Opportunities			
Intergrasi ekonomi ASEAN	0,17	4	0,68
Perkembangan teknologi	0,16	3	0,48
Dukungan pemerintah	0,17	4	0,68
Bertambahnya populasi penduduk	0,16	3	0,48
Ancaman/ Threats			
Meningkatnya persaingan	0,12	1	0,12
Keadaan ekonomi yang tidak stabil	0,10	2	0,20
Derasnya produk impor	0,12	2	0,24
TOTAL	1		2,88

Diolah: *penulis*

Berdasarkan keterangan hasil Matrik EFAS dari segi peluang adalah sebagai berikut:

1. Peluang utama yang pertama UD. Kreasi Lutvi integrasi ekonomi ASEAN dengan skor 0,68 melalui bobot 0,17 (sangat penting) dan rating 4 (peluang yang sangat besar). Diberlakukannya MEA tahun 2015 maka ini merupakan peluang besar bagi pelaku usaha khususnya UD. Kreasi Lutvi.
2. Peluang utama yang kedua UD. Kreasi Lutvi dukungan pemerintah dengan skor 0,68 melalui bobot 0,17 (sangat penting) dan rating 4 (peluang yang sangat besar). Dukungan pemerintah yang mengalir saat ini terasa membantu dengan dimudahkannya proses perizinan dan urusan instansi lainnya.
3. Peluang yang ketiga UD. Kreasi Lutvi perkembangan teknologi dengan skor 0,48 melalui bobot 0,16 (penting) dan rating 3 (peluang besar). Dengan perkembangan teknologi yang canggih UD. Kreasi Lutvi dapat menjadikan peluang sebagai alat promosi dan jual beli.
4. Peluang keempat UD. Kreasi Lutvi bertambahnya populasi penduduk dengan skor 0,48 melalui bobot 0,16 (penting) dan rating 3 (peluang besar). Semakin bertambahnya penduduk maka usaha memiliki peluang untuk meningkatkan penjualan.

Berdasarkan keterangan hasil Matrik EFAS dari segi ancaman adalah sebagai berikut:

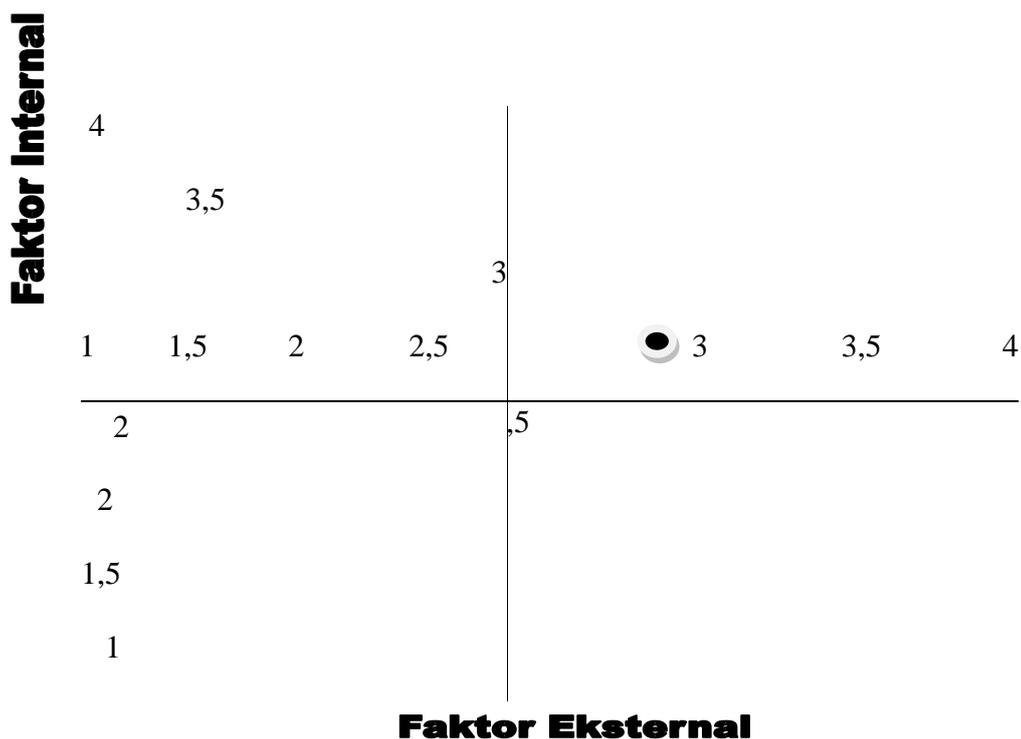
1. Ancaman utama yang pertama UD. Kreasi Lutvi meningkatnya persaingan dengan skor 0,12 melalui bobot 0,12 (sangat penting) dan rating 1 (ancaman yang sangat besar). Tingginya tingkat persaingan dengan usaha yang sejenis diiringi dengan perkembangan pasar yang luas.
2. Ancaman yang kedua UD. Kreasi Lutvi derasnya produk impor dengan skor

0,24 melalui bobot 0,12 (sangat penting) dan rating 2 (ancaman besar).
 Derasnya produk impor khususnya produk sejenis yang beredar dipasaran membuat ancaman tersendiri bagi pelaku usaha.

- Ancaman yang ketiga UD. Kreasi Lutvi keadaan ekonomi yang tidak stabil dengan skor 0,20 melalui bobot 0,10 (penting) dan rating 2 (ancaman besar). Keadaan ekonomi yang tidak stabil dapat berpengaruh besar dengan gejolak harga bahan bakar naik dan tentunya inflasi terhadap UD. Kreasi lutvi.

Diagram SWOT

Diagram SWOT



Sumber : Hasil Penelitian

Berdasarkan gambar diatas maka posisi UD. Kreasi Lutvi berada pada kuadran 1 yang dimana mendukung strategi agresif. Kuadran ini merupakan situasi

yang sangat menguntungkan bagi perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*growth oriented Strategy*) dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki serta mengatasi ancaman-ancaman eksternal perusahaan atau dengan strategi SO pada matrik SWOT.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi perencanaan dan pengembangan bisnis untuk menghadapi perdagangan bebas masyarakat ekonomi ASEAN pada UD. Kreasi Lutvi dapat disimpulkan bahwa:

Strategi pengembangan bisnis yang digunakan oleh UD. Kreasi Lutvi adalah Strategi pemasaran dengan melihat perkembangan pasar dan daya minat beli konsumen. Strategi produk yang dijalankan yaitu senantiasa memberikan dan menjaga kualitas yang ditawarkan dengan menerapkan *Quality Control* (pengendalian kualitas) Dari hasil analisis SWOT yang dilakukan peneliti, dihasilkan bahwa posisi UD. Kreasi Lutvi saat ini berada dikuadran 1 dalam diagram SWOT, dimana nilai faktor internal sebesar 2,79, kekuatan lebih besar dari pada kelemahan sedangkan faktor eksternal sebesar 2,88, dimana peluang lebih kuat dari pada ancaman. Strategi SO adalah strategi yang paling tepat bagi UD. selaku pemilik UD. Kreasi Lutvi agar tetap menjaga kualitas dan kuantitas produk, terus menambahkan produk-produk yang inovatif dalam hal varian rasa dan tampilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Michael. 2002. *Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*. Jakarta: Rineka Cipta
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Daft, L Richard. 2007. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Strategis*. Bandung: Alfabeta.
- Hunger, David J & Thomas L. Whelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi
- Jatmiko, RD. 2004. *Manajemen Strategik*. Malang : Universitas Muhammadiyah Semarang. Press
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Situmorang, Syafrizal Helmi. 2009. *Bisnis: Perencanaan dan Pengembangan*. Medan: USU Press
- Sofyan, Iban. 2015. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Solihin, Ismail. 2007. *Memahami Business Plan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sujarweni, Wiratna.V. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press

AKUNTABILITAS PENGELOLAAN PASAR KULINER (Studi pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Lhokseumawe)

Lisa Iryani

Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Malikussaleh
Email: *lisa.iryani@unimal.ac.id*

ABSTRAK

Pasar Kuliner Taman Stadion Tunas Bangsa merupakan salah satu pasar kuliner yang dibangun oleh Pemerintah Kota Lhokseumawe dimana pengelolaannya merupakan tanggung jawab Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi (Disperindagkop) Kota Lhokseumawe. Kondisi pasar kuliner taman stadion tunas bangsa sendiri masih belum berfungsi secara optimal sejak pertama kali dibangun pada tahun 2011, sehingga yang perlu dilihat di sini adalah bagaimana akuntabilitas pengelolaan dari pasar kuliner tersebut. Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk menganalisis dan menjelaskan akuntabilitas pengelolaan serta keberlanjutan program dari pasar kuliner taman stadion tunas bangsa. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif yang dikaji secara deskriptif analisis dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas pengelolaan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa masih sebatas akuntabilitas reguler yang pertanggungjawabannya berupa laporan pemasukan retribusi dari pasar kuliner tersebut oleh Disperindagkop. Selain itu juga terjadi miskomunikasi antara pihak disperindagkop dan pedagang setempat. Kelanjutan dari pasar kuliner taman stadion tunas bangsa kedepannya difokuskan pada optimalisasi fungsi dari pasar kuliner tersebut sebagai tempat berwisata kuliner bagi masyarakat kota Lhokseumawe.

Kata Kunci: Akuntabilitas, Pengelolaan, Pasar Kuliner

A. PENDAHULUAN

Pasar sebagai salah satu sarana publik yang dibangun Pemerintah Kota Lhokseumawe adalah tempat yang diberi batas tertentu dan terdiri atas halaman/pelataran, bangunan berbentuk los dan bentuk lainnya yang dikelola oleh Pemerintah Kota dan khusus disediakan untuk pedagang (Qanun Kota Lhokseumawe Nomor 4 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Qanun Kota Lhokseumawe Nomor 14 Tahun 2012 tentang Retribusi Pelayanan Pasar) yang

dapat dimanfaatkan masyarakat untuk menunjang taraf hidupnya, kemudian pasar juga dapat dimanfaatkan oleh Pemerintah Kota Lhokseumawe untuk meningkatkan produktivitas (pendapatan) daerah.

Ada beberapa jenis pasar yang terdapat di kota Lhokseumawe di antaranya; pasar ikan merupakan pasar yang dibangun sebagai tempat transaksi jual beli ikan, pasar buah merupakan pasar yang dibangun sebagai tempat transaksi jual beli buah-buahan, pasar kuliner merupakan pasar yang dibangun sebagai tempat transaksi jual beli dalam bentuk makanan atau jajanan, dengan kata lain pasar kuliner merupakan tempat transaksi barang-barang yang berupa olahan makanan dan minuman dari penjual kepada pembeli.

Tabel I.I

Jumlah Pasar Kuliner Kota Lhokseumawe

No.	Nama Bangunan	Jumlah Kios	Luas	Keterangan
1.	Kios Pasar Kuliner KP3			
	1. Blok 1	8	2x2 M	
	2. Blok 2	4	2x14 M	
	3. Blok 3	8	2x2 M	
2	Kios Pasar Kuliner Taman Stadion Tunas Bangsa			
	1. Kios Kuliner Bundar	20	3x2,5 M	
	2. Kios Area Jogging Track	22	2x4 M	
3	Kios Kuliner Bantaran Sungai Cunda	4	3x3 M	
4	Kios Kuliner Taman Sp. Legos	2	3x3 M	

Sumber: diolah penulis 11 Agustus 2016

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa terdapat empat pasar kuliner yang berada di kota Lhokseumawe dengan jumlah kios keseluruhan sebanyak 68 kios. Keseluruhan pasar kuliner di atas merupakan sarana/ fasilitas pelayanan

publik yang wajib dikelola oleh Pemerintah Kota Lhokseumawe melalui dinas terkait secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, berkesinambungan, dan dapat diakses oleh masyarakat sebagaimana diatur pada pasal 23 Qanun Aceh Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pelayanan Publik bahwa penyelenggara wajib mengelola sarana, prasarana dan fasilitas pelayanan publik yang dilakukan secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, berkesinambungan, dan dapat diakses masyarakat secara mudah.

Dalam Qanun Aceh Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa dalam mengelola sarana pelayanan publik sebagai upaya pelestarian pembangunan dibutuhkan akuntabilitas dari pihak penyelenggara. Akuntabilitas di sini adalah suatu bentuk pertanggungjawaban pemerintah dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan daerah. Menurut *The Oxford Advance Learner's Dictionary* (dalam Sedarmayanti, 2009:104) akuntabilitas adalah *required or expected to give an explanation for one's action*. Dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak-tanduk dan kegiatan terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/atasannya. Deklarasi Tokyo 1985 (dalam Sedarmayanti, 2009:105) mendefinisikan akuntabilitas sebagai kewajiban individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal yang menyangkut pertanggungjawaban fiskal, manajerial, dan program.

Di kota Lhokseumawe masih terdapat sejumlah bangunan pasar milik Pemerintah Kota Lhokseumawe yang dibangun dengan menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), maupun menggunakan Anggaran

Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dengan dana miliaran rupiah namun bangunan-bangunan tersebut dibiarkan terbengkalai dan bahkan sebagian belum digunakan sama sekali. Kondisi pasar kuliner yang dibangun dengan menggunakan APBN dan APBD tersebut menunjukkan kurangnya peran aktif pemerintah dalam mengawasi dan mengelola pasar kuliner tersebut, baik yang berada di simpang legos maupun pasar kuliner di komplek taman stadion tunas bangsa. Hal ini dapat dibuktikan dari banyaknya fasilitas pasar kuliner simpang legos mengalami kerusakan, antara lain kerusakan pada lampu dan pagar.

Kemudian kondisi pasar kuliner taman stadion tunas bangsa walaupun tidak banyak mengalami kerusakan tetapi pasar ini belum dioptimalkan fungsinya oleh pemerintah, dilihat dari masih banyaknya kios yang kosong sehingga fasilitas publik tersebut tampak semak dipenuhi dengan rumput yang panjang dan menunjukkan keadaan bahwa pasar kuliner taman stadion tunas bangsa tidak dikelola oleh pemerintah dengan baik.

Pemerintah melalui dinas terkait dalam hal ini Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi (Disperindagkop) Kota Lhokseumawe merupakan unsur pelaksana otonomi daerah dalam bidang perindustrian, perdagangan, dan koperasi sebagai penyelenggara pelayanan di bidang perindustrian, perdagangan dan koperasi mempunyai tugas yang berhubungan dengan pembangunan dalam bidang perindustrian, perdagangan, dan koperasi sebagaimana disebutkan dalam Qanun Kota Lhokseumawe Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat atas Qanun Kota Lhokseumawe Nomor 13 Tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas, Lembaga Teknis Daerah, dan Kecamatan Kota Lhokseumawe.

Namun kondisi riil menunjukkan bahwa pemerintah dalam menetapkan kebijakan anggaran terkesan parsial dan tidak mengedepankan akuntabilitas kepada publik terutama akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas program, dimana suatu kebijakan anggaran yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam wujud pembangunan sarana publik tersebut tidak dikelola dengan baik oleh pemerintah dan tidak memiliki keberlanjutan program. Dapat dilihat bahwa program pembangunan pasar kuliner tunas bangsa kota Lhokseumawe tidak memiliki fungsi yang jelas, dimana masih terdapat pedagang liar yang membuka lapaknya sendiri di area jalan Stadion Tunas Bangsa kota Lhokseumawe. Sehingga tujuan pemerintah untuk membangun pasar kuliner tersebut dapat dikatakan tidak tercapai, hal ini dikarenakan kurangnya peran aktif pemerintah dalam mengelola pasar kuliner taman stadion tunas bangsa tersebut.

Apabila masalah-masalah seperti ini terus dibiarkan tanpa ada tindakan nyata dari pemerintah sebagai pembuat kebijakan maka akan berdampak buruk bagi pembangunan kota Lhokseumawe, dimana pasar kuliner taman stadion tunas bangsa yang dibangun dengan menggunakan anggaran daerah tersebut menghabiskan dana yang fantastis dan cukup besar, sehingga diperlukan akuntabilitas pemerintah dalam mengelola pasar kuliner taman stadion tunas bangsa untuk mengoptimalkan pendapatan daerah melalui pembangunan tersebut agar penggunaan kebijakan anggaran yang telah dibuat lebih efektif dan efisien.

Agar pembangunan yang telah dilakukan dapat berhasil guna dan berdaya guna, maka pemerintah melalui dinas terkait yaitu Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan mengembangkan pembangunan di pasar kuliner kota Lhokseumawe dengan cara

membuat program-program yang berkelanjutan karena pasar kuliner yang telah dibangun pemerintah Kota Lhokseumawe dengan menggunakan anggaran daerah atau APBD, tersebut merupakan aset daerah Kota Lhokseumawe yang apabila dikelola dengan baik dan benar akan memberikan manfaat bagi pembangunan kota Lhokseumawe dan mampu meningkatkan pendapatan kota Lhokseumawe. Untuk itu dibutuhkan akuntabilitas dari semua pihak yang terkait terhadap pengelolaan pasar kuliner tersebut sehingga manfaatnya dapat menjadi salah satu sumber pendapatan yang menopang pendapatan asli daerah (PAD) kota Lhokseumawe.

B. METODE PENELITIAN

Metode Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi (Disperindagkop) Kota Lhokseumawe merupakan dinas yang bertanggung jawab terhadap pembangunan dan pengembangan dalam bidang perindustrian, perdagangan, dan koperasi di Kota Lhokseumawe.

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang kenyataan atau kejadian melalui proses berfikir induktif (dalam Suwandi 2008:1). Penelitian ini dikaji dengan cara mendeskripsikan, menganalisis serta menggambarkan sesungguhnya permasalahan yang diteliti dengan menggunakan kalimat sehingga penulis menemukan jawaban dari permasalahan yang terkait. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang mendalam tentang akuntabilitas pengelolaan pasar kuliner Taman Stadion Tunas Bangsa Kota Lhokseumawe.

Informan Penelitian

Dalam menetapkan informan penelitian ini yang penulis menggunakan teknik *purposive sampling*, menurut Narbuko dan Ahmadi (2010:116) teknik *purposive sampling* merupakan teknik yang dilakukan berdasarkan pada ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang diperkirakan mempunyai spesifik yang ada atau dilihat dalam populasi dijadikan kunci untuk pengambilan sampel. Adapun informan yang diwawancarai penulis meliputi :

1. Bapak Halimuddin, SE., AK., MSP selaku Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Lhokseumawe
2. Bapak Muniruddin, S.Sos., MSM selaku Kepala Bidang Perdagangan dan Penanaman Modal Disperindagkop Kota Lhokseumawe.
3. Ibu Nining Salina, S.STP., MSM selaku Kepala Bidang Retribusi Dispenda Kota Lhokseumawe.
4. Bapak M. Hasbi, S.Sos selaku Wakil Ketua Komisi C Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) Kota Lhokseumawe
5. Ibu Muni Isnanda, SH selaku Kasi Pembinaan Pengembangan Seni Budaya dan Sejarah, Nilai Tradisional, Museum Dinas Perhubungan, Pariwisata dan Kebudayaan Kota Lhokseumawe.
6. Dodi Arianto selaku Pedagang setempat.

Informan yang telah ditentukan penulis anggap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu :

1. Sumber data primer

Sumber data primer “merupakan sumber utama, yang di peroleh melalui kata-kata (wawancara) dan tindakan dari sumber pengamatan (melihat, mendengar, dan bertanya) yang dilakukan secara sadar, terarah dan bertujuan untuk memperoleh suatu informasi yang diperlukan”.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder “merupakan sumber data tambahan yang di peroleh peneliti melalui sumber tertulis, dokumentasi, foto dan data statistik yang mendukung berhasilnya sebuah penelitian”. Penulis memperoleh data sekunder dalam penelitian ini dengan cara mengumpulkan data-data yang ada berupa arsip dan dokumen-dokumen yang bersangkutan dengan penelitian. (Widi, 2009:235)

Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini merupakan data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti, dan data sekunder merupakan data yang sudah dalam bentuk jadi, seperti data dalam dokumen dan publikasi.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan (*Observation*)

Menurut Rianto Adi (2004:70) observasi adalah mengamati gejala yang diteliti. Dalam hal ini panca indra manusia (penglihatan atau pendengaran) diperlukan untuk menangkap gejala yang diamati. Apa yang ditangkap tadi, dicatat dan

selanjutnya catatan tersebut dianalisis. Observasi yang dilakukan peneliti adalah melakukan pengamatan dan mencatat langsung hasil observasi/ pengamatan yang ditemukan di lokasi penelitian.

2. Wawancara (*Interview*)

Menurut Burhan Bungin (2007:108) wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya-jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Dengan demikian, kekhasan wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan. Adapun teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara secara mendalam (*indept interview*). Peneliti melakukan wawancara langsung dengan mengajukan pertanyaan kepada aparaturnya yang terkait untuk mendapatkan penjelasan tentang permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan dengan Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi (Disperindagkop) Kota Lhokseumawe, Kepala Bidang Perdagangan Disperindagkop Kota Lhokseumawe, Kepala Bidang Retribusi Dispenda Kota Lhokseumawe, Komisi C DPR Kota Lhokseumawe, Kasi Pembinaan Pengembangan Seni Budaya dan Sejarah, Nilai Tradisional, Museum Dinas Perhubungan, Pariwisata dan Kebudayaan Kota Lhokseumawe. dan pedagang yang berjualan di badan jalan area pasar kuliner Taman Stadion Tunas Bangsa Kota Lhokseumawe.

3. Dokumentasi

Teknik ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder sebagai pelengkap data primer dengan mengumpulkan data dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan pasar kuliner Kota Lhokseumawe.

Teknik Analisis Data

Proses penelitian dengan menggunakan model analisis interaktif yang menurut Moleong (2005:5) melalui empat tahap pengumpulan data, adalah :

- 1) Koleksi data, yaitu mengumpulkan data yang telah didapatkan di lapangan.
- 2) Reduksi data, data yang diperoleh dari lapangan kemudian direduksi, dirangkum dan kemudian dipilah-pilah menurut kepentingan (pokok) difokuskan untuk dipilih yang terpenting.
- 3) Penyajian data, penyajian data dimaksudkan agar lebih mempermudah peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Data-data tersebut kemudian dipilah-pilah untuk disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan kategori yang sejenis untuk ditampilkan agar selaras dengan permasalahan yang dihadapi, termasuk kesimpulan-kesimpulan sementara diperoleh pada waktu data direduksi.
- 4) Penarikan kesimpulan atau verifikasi, pada penelitian kualitatif verifikasi data dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian dilakukan. Sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan. Melakukan verifikasi (penafsiran ulang) terhadap kesimpulan-kesimpulan guna menghindari kesalahan interpretasi data dan mematangkan hasil yang diperoleh.

C. PEMBAHASAN

Akuntabilitas Pengelolaan Pasar Kuliner Taman Stadion Tunas Bangsa Kota Lhokseumawe

Akuntabilitas manajerial terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah dalam mengelola sumber daya publik yang ada. Akuntabilitas manajerial sangat dibutuhkan untuk melihat sejauh mana pemerintah mampu mempertanggungjawabkan suatu program pembangunan yang telah dibuat melalui pengelolaan yang baik. Pengelolaan barang milik daerah merupakan kegiatan yang meliputi perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, penatausahaan dan pembinaan, pengawasan dan pengendalian.

Pengelolaan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe dilakukan dengan dua cara, yaitu pengelolaan fisik bangunan dan pengelolaan fungsi bangunan. Pengelolaan fisik bangunan merupakan upaya pemerintah untuk mengelola fisik bangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe dalam mempertahankan kelestarian bangunan yang dilakukan melalui perawatan fisik bangunan dan lingkungan sekitar pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe. Pengelolaan fungsi bangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe merupakan upaya pemerintah untuk memfungsikan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe yang dimulai dari inventarisasi kebutuhan sampai pada tahap penyediaan fasilitas yang dibutuhkan.

Tujuan dari pemeliharaan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe adalah untuk menjaga kondisi dan memperbaiki semua fasilitas yang

tersedia agar selalu dalam keadaan baik dan layak serta siap digunakan secara berdayaguna dan berhasilguna.

Pengelolaan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe merupakan tanggung jawab pihak Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi (Disperindagkop) yang sejak pertengahan tahun 2016 dialihkan kepada Dinas Pendapatan (Dispenda) dalam pengelolaan retribusinya. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa akuntabilitas pemerintah dalam mengelola pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe masih sebatas akuntabilitas tradisional/reguler kepada pihak legislatif yang ditunjukkan melalui laporan pertanggungjawaban hanya sebatas pertanggungjawaban pemasukan retribusi dari pasar kuliner tersebut yang dilakukan oleh Disperindagkop.

Dalam mengelola fungsi bangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa pihak disperindagkop hanya sebatas memberikan himbauan kepada masyarakat agar mau memanfaatkan pasar kuliner yang telah disediakan, sementara itu pemerintah juga membangun kios yang berada dekat dengan kios bundar pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe, kios yang dibangun berlokasi di pinggir jalan stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe, sehingga pedagang lebih memilih untuk berjualan di kawasan tersebut yang mengakibatkan kios kuliner bundar yang telah dibangun tidak ada yang menempatinnya.

Fenomena yang ditemukan dari hasil penelitian yaitu pengelolaan pasar kuliner masih belum optimal yang ditunjukkan dari pemanfaatan pasar kuliner tersebut belum dilaksanakan dengan baik dan benar, dimana pasar kuliner yang telah disediakan pemerintah tidak dimanfaatkan oleh masyarakat sehingga pasar kuliner taman stadion tunas bangsa tersebut kosong dan terbengkalai. Fenomena

yang terjadi di pasar kuliner taman stadion tunas bangsa ini disebabkan karena pemerintah membangun kios area *jogging track* yang letaknya lebih strategis dibanding kios bundar, sehingga mengakibatkan daya tarik pembeli lebih tinggi di kios area *jogging track* dan para pedagang memilih untuk berjualan di kawasan tersebut, karena kios area *jogging track* sudah penuh mengakibatkan banyak pedagang yang membuat lapak ilegal di sepanjang jalan stadion tunas bangsa tersebut.

Selain itu terjadi kesalahpahaman antara pihak Disperindagkop dan juga pedagang setempat. Di satu sisi pihak Disperindagkop beranggapan bahwa masyarakat pedagang lah yang tidak mau menempati kios kuliner bundar yang telah disediakan, di sisi lain para pedagang tetap berjualan di pinggir jalan dan bahkan membuat lapak ilegal dikarenakan tidak adanya paksaan, ketegasan, maupun *punishment* dari pihak Disperindagkop untuk menertibkan mereka.

Sementara di samping itu pemerintah (Disperindagkop) selaku penyedia pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe memiliki hak otoritatif untuk memaksa masyarakat mengikuti aturan yang ada dalam melaksanakan tugasnya, sehingga setiap program pembangunan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari hasil penelitian ini setidaknya ada empat aspek yang menyebabkan pengelolaan fungsi pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe tidak optimal, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Tidak adanya komitmen dari pihak Disperindagkop untuk melakukan pengelolaan agar pelaksanaan misi akuntabel, hal ini dapat dilihat dari

tindakan pemerintah dalam membangun kios di area *jogging tract* yang juga merupakan salah satu penyebab tidak berfungsinya kios kuliner bundar.

- 2) Tidak terjalinnya komunikasi yang baik antara pihak Disperindagkop dan masyarakat pedagang sehingga menimbulkan kesalahpahaman antara kedua belah pihak tersebut.
- 3) Tidak adanya penetapan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran dari pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe, hal ini dapat dilihat dari pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa sejak pertama dibangun sampai sekarang pihak disperindagkop hanya sebatas memberikan himbuan saja kepada masyarakat untuk memanfaatkan pasar kuliner tersebut.
- 4) Tidak adanya orientasi pencapaian visi, misi, hasil, dan manfaat dari pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe, hal ini dapat dilihat dari pertanggungjawaban yang dilakukan hanya sebatas pertanggungjawaban pemasukan saja.

Menurut pengamatan penulis, akuntabilitas pengelolaan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa masih sebatas akuntabilitas reguler dimana pertanggungjawabannya dilakukan hanya melalui laporan pertanggungjawaban pemasukan retribusi pasar kuliner tersebut. Pemerintah disini seharusnya mampu menarik minat masyarakat untuk berjualan dan berkunjung di kios bundar pasar kuliner tunas bangsa dengan meningkatkan promosi dari pasar kuliner taman stadion tunas bangsa kepada masyarakat. Pemerintah juga harus lebih tegas dalam menyikapi dan memberantas lapak ilegal di kawasan pasar kuliner tersebut.

Selain itu pemerintah juga dapat membuat suatu kebijakan relokasi pasar bagi para pedagang makanan kaki lima yang terdapat di Kota Lhokseumawe untuk dialihkan ke pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe, selain dapat mengoptimalkan fungsi pasar kuliner taman stadion tunas bangsa juga dapat memperluas dan memperindah ruang dan tata Kota Lhokseumawe.

Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, apakah pemerintah daerah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal. Akuntabilitas program merupakan langkah untuk melihat apakah tujuan dari program pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe dapat tercapai atau tidak. Sehingga menggambarkan pertanggungjawaban pemerintah dari segi program yang telah dibuat.

Pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe dibangun dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap pasar yang layak dan juga untuk menghindari kawasan yang kumuh. Dengan dibangunnya pasar kuliner taman stadion tunas bangsa, seharusnya tidak ada lagi kawasan kumuh di sekitar pasar tersebut, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak lapak-lapak ilegal yang dibangun oleh pedagang di kawasan pasar kuliner tersebut, sedangkan kios bundar pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe yang disediakan oleh pemerintah juga belum terisi penuh dan belum difungsikan secara optimal.

Dengan demikian, tujuan daripada pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe belum tercapai sebagaimana yang telah direncanakan sejak dibangun pada tahun 2011, karena sampai saat ini belum berfungsi secara optimal. Dengan demikian pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe belum dapat memberikan dampak sebagaimana mestinya, baik bagi masyarakat maupun daerah.

Dengan dibuatnya kebijakan pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe seharusnya dapat meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat, pembangunan pasar kuliner juga seharusnya dapat bermanfaat bagi daerah, dapat meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) melalui retribusinya, namun pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe belum berdampak sebagaimana mestinya yang juga ditunjukkan dari realisasi anggarannya belum tercapai.

Untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dari pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe pihak Disperindagkop berkoordinasi bersama Dinas Perhubungan Pariwisata dan Kebudayaan (Dishubparbud) Kota Lhokseumawe untuk membangun sebuah panggung seni di kawasan pasar kuliner tersebut sebagai alternatif program dari pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa.

Alternatif program tersebut merupakan satu upaya pemerintah untuk menarik minat masyarakat untuk menyewa maupun berkunjung ke pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe. Akuntabilitas program pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe dilaksanakan pemerintah melalui upaya dengan membuat program alternatif agar pasar kuliner taman stadion

tunas bangsa Kota Lhokseumawe dapat dioptimalkan fungsinya sebagaimana mestinya. Alternatif program ini merupakan upaya untuk mencapai tujuan dari program sebelumnya, yaitu pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe.

Menurut pengamatan penulis alternatif program yang dibuat oleh pihak Disperindagkop yang berkoordinasi bersama dengan Dithubparbud Kota Lhokseumawe merupakan suatu langkah baik untuk mengoptimalkan fungsi bangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa, dengan adanya program pembangunan panggung seni ini artinya pemerintah sudah membuat satu inovasi dalam melaksanakan tugas optimalisasi fungsi pasar kuliner taman stadion tunas bangsa karena pemerintah tidak hanya membuat suatu kebijakan pembangunan pasar, menyediakan kios, tetapi pemerintah juga menyediakan fasilitas/sarana yang dapat menunjang tujuan dari pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa tersebut.

Agar pasar kuliner taman stadion tunas bangsa dapat berfungsi secara optimal, maka dengan adanya pembangunan panggung seni tersebut pemerintah seharusnya dapat membuat suatu program yang dapat menampilkan berbagai macam kesenian daerah melalui koordinasi dengan berbagai pihak serta pegiat seni yang ada di Kota Lhokseumawe. Program yang dibuat juga harus komprehensif, dengan demikian masyarakat pedagang maupun pembeli memiliki ketertarikan untuk datang dan berkunjung ke kawasan taman stadion tunas bangsa tersebut, sehingga dengan demikian pemfungsian pasar kuliner taman stadion tunas bangsa juga dapat dilaksanakan dengan lebih mudah.

Disini pemerintah harus lebih aktif dan tegas dalam menjalankan tugasnya untuk mengoptimisasi fungsi pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe dengan mengamankan para pedagang yang berjualan menggunakan lapak ilegal, pemerintah harus membuat satu bentuk *punishment* terhadap para pedagang yang tidak mau mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku, jangan sampai di satu sisi pemerintah membangun pasar kuliner tetapi di sisi lain membiarkan pertumbuhan lapak-lapak ilegal di kawasan pasar kuliner tersebut. Pemerintah dalam merumuskan dan melaksanakan sebuah pembangunan pasar harusnya melakukan observasi yang lebih mendalam mengenai bentuk, jumlah, dan lokasi yang dibutuhkan agar pembangunan pasar dapat bermanfaat.

Keberlanjutan Pengelolaan Pasar Kuliner Taman Stadion Tunas Bangsa Kota Lhokseumawe

Pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe merupakan program pembangunan dari pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Lhokseumawe melalui pemasukan retribusi pasar kuliner taman stadion tunas bangsa tersebut.

Suatu program pembangunan yang dilakukan pemerintah tidak cukup hanya dengan membangun gedung saja, tetapi program pembangunan tersebut juga harus mampu dijaga kelestariannya baik dari aspek fisik bangunan maupun fungsi bangunan. Untuk itu dibutuhkan keberlanjutan program (*sustainablility*) dari suatu pembangunan yang dalam hal ini adalah pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe.

Berdasarkan hasil evaluasi dari laporan antara pihak Pemo Lhokseumawe dengan DPRK Lhokseumawe maka diputuskan bahwa Pasar kuliner taman stadion

tunas bangsa Kota Lhokseumawe kedepannya akan terus dilanjutkan dengan mengingat bahwa pasar kuliner tersebut merupakan kebutuhan masyarakat. Keberlanjutan program dari pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe difokuskan pada optimalisasi fungsi dari pasar kuliner tersebut sebagai tempat berwista kuliner bagi masyarakat Kota Lhokseumawe. Setelah pemfungsian dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, kemudian pihak Disperindagkop baru dapat membuat program-program pengembangan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa kedepannya.

Selain itu di kawasan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe juga sedang dibangun panggung seni oleh Dishubparbud Kota Lhokseumawe yang berkoordinasi dengan Dipserindagkop Kota Lhokseumawe, pembangunan panggung seni ini diharapkan oleh pihak Disperindagkop dapat menarik minat masyarakat Kota Lhokseumawe untuk datang ke pasar kuliner, sehingga pemfungsian pasar kuliner tersebut dapat dipercepat.

Dari hasil temuan dan pengamatan penulis, untuk mencapai tujuan dari pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe, pihak Disperindagkop tidak memiliki program khusus, Disperindagkop hanya sebatas memberikan himbuan kepada masyarakat untuk menyewa kios yang tersedia di pasar kuliner tersebut. Selain itu, sebenarnya tidak banyak masyarakat yang mengetahui keberadaan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe. Hal ini dapat disebabkan karena kurangnya upaya sosialisasi dari pihak Disperindgkop untuk mempromosikan pasar kuliner tersebut, bahkan tidak terdapat penanda untuk menandakan bahwa bangunan merupakan pasar kuliner

yang dapat dimanfaatkan masyarakat baik untuk berjualan maupun untuk berwisata kuliner.

Seharusnya pihak Disperindagkop mampu membuat suatu program yang mendukung eksistensi dari pasar kuliner taman stadion tunas bangsa Kota Lhokseumawe dengan berkoordinasi bersama berbagai pihak untuk membuat *event-event* seperti membuka *stand* pameran kuliner yang dapat mempromosikan keberadaan pasar kuliner tersebut dan mengangkat citra kuliner yang ada di Kota Lhokseumawe, sehingga dengan demikian akuntabilitas pemerintah baik dari segi manajerial maupun program dapat tercapai.

D. PENUTUP

Akuntabilitas pengelolaan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa yang dilakukan saat ini masih sebatas akuntabilitas reguler kepada pihak legislatif yang dilaksanakan melalui pertanggungjawaban pemasukan retribusi dari pasar kuliner tersebut oleh Disperindagkop. Selain itu terjadi miskomunikasi antara pihak Disperindagkop dan pedagang setempat. Di satu sisi pihak Disperindagkop beranggapan bahwa masyarakat pedagang lah yang tidak mau menempati kios kuliner bundar yang telah disediakan, sementara di sisi lain para pedagang juga tetap berjualan di pinggir jalan dan bahkan membuat lapak ilegal dikarenakan tidak adanya paksaan, ketegasan, maupun *punishment* dari pihak Disperindagkop untuk menertibkan mereka.

Keberlanjutan pengelolaan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa kedepannya dilaksanakan dengan fokus pada optimalisasi fungsi dari pasar kuliner tersebut sebagai tempat berwisata kuliner bagi masyarakat Kota Lhokseumawe yang ditetapkan melalui hasil evaluasi laporan pertanggungjawaban oleh pihak

pemerintah kota kepada pihak legislatif daerah. Setelah pemfungsian pasar kuliner taman stadion tunas bangsa dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, kemudian pihak Disperindagkop baru dapat membuat program-program pengembangan pasar kuliner tersebut. Untuk mencapai tujuan dari pembangunan pasar kuliner taman stadion tunas bangsa, pihak Disperindagkop sebenarnya tidak memiliki program khusus, pihak Disperindagkop hanya sebatas memberikan himbauan kepada masyarakat untuk menyewa kios yang tersedia di pasar kuliner tersebut, sehingga pemfungsian pasar kuliner taman stadion tunas bangsa masih bergantung pada kehendak masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Damanhuri, Didin S. (2010). *Ekonomi Politik dan Pembangunan; Teori Kritik dan Solusi bagi Indonesia dan Negara Berkembang*. Bogor: PT Penerbit IPB Press.
- Kasumanegara, Solahuddin. (2010). *Model dan Aktor Dalam Proses Kebijakan public*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Mardiasmo. (2004). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Moleong, Ixey J. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaj Rosdakarya.
- Narbuko, Cholid dan Ahmadi, Abu. (2010). *Metodelogi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, Arifin. (2008). *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Sumatera Utara: Fisip Usu Press.
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Administrasi Pembangunan; Konsep, Dimensi, dan Strateginya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soedarsono, Nani. (2003). *Politik dan Pembangunan*. Jakarta: Raja Persada Grafika.
- Subarsono. (2005). *Analisis Kebijakan Publik; teori, konsep, dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Surjadi. (2009). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Suwandi. (2008). *Memahami penelitian kualitatif*. Jakarta: Rineka cipta.
- Wahab, Solichin Abdul. (2004). *Analisis Kebijaksanaan; dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yusuf, M. (2011). *8 Langkah Pengelolaan Aset Daerah Menuju Pengelolaan Keuangan Daerah Terbaik*. Jakarta: Salemba Empat

ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP PEMANFAATAN BUDGETARY SLACK KOTA LHOKSEUMAWE DENGAN PERTIMBANGAN ETIKA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Nanda Amelianny

Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Malikussaleh
Email: *nanda.amelianny@unimal.ac.id*

ABSTRACT

The purpose of this study is to provide empirical evidence of the effect of budgetary participation on budgetary slack with ethical considerations as a moderating variable. The population in this study were Echelon III and IV officials at the SKPD Lhoksemawe City. The sampling technique in this study used the convenience sampling method. The analytical tool used is simple linear regression and the absolute difference value test. The results show that: In hypothesis one, the coefficient of budget participation is 0.585 with a significance level of 0.000 (< 0.05), this indicates that budgetary participation has a positive and significant effect on Budgetary Slack. And in hypothesis 2 the coefficient value of the absolute difference value of budgetary participation with ethical considerations is -0,430 with a significance level of 0.504 (> 0.05), it shows that the interaction between budget participation and ethical considerations does not individually affect budgetary slack, and ethical considerations are not is a moderating variable.

Keywords: *Budgetary Slack, participation, moderating variable, lhokseumawe*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan bukti empiris pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack dengan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat Eselon III dan IV pada SKPD Kota Lhoksemawe. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Convenience Sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear sederhana dan uji nilai selisih mutlak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pada hipotesis satu, nilai koefisien partisipasi anggaran sebesar 0,585 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) maka hal ini menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary Slack*. Dan pada hipotesis 2 nilai koefisien dari nilai selisih mutlak partisipasi anggaran dengan pertimbangan etika sebesar -0,430 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,504 ($> 0,05$) maka menunjukkan Interaksi antara partisipasi anggaran dengan pertimbangan etika tidak berpengaruh secara individual terhadap *budgetary slack*, dan pertimbangan etika bukan merupakan variabel moderating

Kata Kunci: *Budgetary Slack, partisipasi, variabel moderating, lhokseumawe*

A. PENDAHULUAN

Anggaran sektor publik merupakan suatu instrumen perencanaan, pengendalian dan akuntabilitas publik yang ditandai adanya penentuan visi misi, tujuan, sasaran, dan target organisasi publik serta adanya penetapan indikator kinerja sebagai ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan. Pelayanan publik merupakan suatu proses kinerja organisasi birokrasi. Sehingga, penganggaran sektor publik merupakan aktivitas yang meliputi perencanaan, ratifikasi, implementasi dan pertanggungjawaban dalam organisasi sektor publik untuk meningkatkan kinerja organisasi birokrasi dan keberhasilannya tergantung pada kerjasama dalam sistem tersebut. Pemberlakuan otonomi daerah berdasarkan UU No. 12 Tahun 2008, manajemen keuangan daerah pemerintah Kota Lhokseumawe mengalami perubahan sistem anggaran dari model tradisional (*traditional budget system*) menjadi model anggaran berbasis kinerja (*performance budget system*).

Sistem anggaran tradisional bersifat tersentralisasi yaitu penyusunan anggaran yang dilakukan secara terpusat, tidak adanya tolok ukur penilaian kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik ditambah dengan informasi yang tidak memadai menyebabkan lemahnya perencanaan anggaran. Sebagai akibatnya akan memunculkan *budget padding* atau *budgetary slack*. Sedangkan, penerapan sistem anggaran berbasis kinerja diharapkan dapat meminimalisir kelemahan dari sistem anggaran tradisional dan menggunakan kinerja sebagai tolok ukur. Sistem anggaran berbasis kinerja merupakan standar biaya suatu program atau kegiatan sehingga alokasi anggaran menjadi lebih rasional yang dapat meminimalisir kesepakatan antara eksekutif dan legislatif untuk melonggarkan

alokasi anggaran pada tiap-tiap unit kerja sehingga anggaran tersebut tidak efisien. Anggaran daerah disusun eksekutif sebagai agen dan disahkan oleh legislatif sebagai prinsipal.

Namun, penilain kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran akan mendorong agen untuk melakukan *budgetary slack*. *Budgetary slack* sering terjadi pada tahap perencanaan dan persiapan anggaran daerah, karena penyusunan anggaran seringkali didominasi oleh kepentingan eksekutif dan legislatif, serta kurang mencerminkan kebutuhan masyarakat (Kartiwa, 2004).

Menurut Indrawati Yuhertiana (2009), *budgetary slack* adalah kecenderungan berperilaku tidak produktif dengan melebihi biaya saat seorang pegawai mengajukan anggaran belanja. Selain itu, Young (1985) juga berpendapat bahwa *budgetary slack* sebagai suatu tindakan dimana agen melebihi kemampuan produktif dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi ketika diberi kesempatan untuk memilih standar kerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Dalam setiap penyusunan anggaran Pemerintah Daerah diperlukan suatu pertimbangan etika yang agar dapat menghasilkan keputusan yang tepat dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip maupun pilar karakter nilai etika. Apabila setiap aparat penyusun anggaran daerah memiliki karakter etika yang baik maka dapat mencegah terjadinya *Budgetary Slack*. Hal ini didukung oleh penelitian Syamsuri Rahim, dkk (2013) yang menyatakan bahwa perempuan memiliki pertimbangan etika dan penalaran moral yang lebih kuat daripada laki-laki sehingga dapat mengurangi terjadinya *Budgetary Slack*.

B. PEMBAHASAN

1. *Budgetary Slack*

Budgetary Slack telah banyak dipelajari dengan perspektif yang berbeda dalam akuntansi manajemen dan akuntansi perilaku. Menurut Arfan Ikhsan Lubis (2011:241) mendefinisikan *budgetary slack* sebagai selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan secara efisien dan jumlah sumber daya yang lebih besar untuk menyelesaikan suatu tugas tersebut. Dalam proses partisipasi anggaran, *budgetary slack* merupakan ketidaksesuaian antara penggunaan dana yang lebih besar dari anggaran yang telah direncanakan sebelumnya. Dengan tingginya *budgetary slack* akan mengakibatkan dua kemungkinan yaitu penambahan dana di luar rencana anggaran semula atau tetap sesuai dengan rencana anggaran dana yang ditetapkan tetapi menurunkan kinerja pelaksana anggaran. Adapun faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Budgetary Slack* :

a. Faktor Internal

Salah satu faktor yang diteliti dan dianggap memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack* adalah faktor individual seperti etika atau moral. Etika merupakan nilai, norma yang dianut individu memandang suatu permasalahan sebagai sesuatu yang baik atau tidak baik, jujur atau tidak jujur (Indrawati Yuhertiana, 2005). Dari sudut pandang etika, *budgetary slack* sebagai sesuatu yang positif (*etis*) atau negatif (*non-etis*). Apabila individu menganggap *budgetary slack* sebagai sesuatu yang tidak etis, maka semakin rendah kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*. Begitu pula sebaliknya, apabila individu menganggap *budgetary slack* sebagai sesuatu yang etis maka semakin tinggi kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*. Hal itu sejalan dengan pemikiran Douglas & Wier (2000) dalam

Indrawati Yuhertiana (2005) bahwa *budgetary slack can also be viewed as an ethical issue*.

b. Faktor Eksternal

Budgetary slack tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Faktor eksternal yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada *budgetary slack* adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran. Sebagian besar penelitian yang dilakukan pada sektor swasta mendukung hipotesis bahwa partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan *budgetary slack* seperti penelitian Young (1985), Arfan Ikhsan dan La Ane (2007), Falikhatun (2007), Andi Kartika (2010), dan Karsam (2013). Pada sektor publik, penelitian Nila Aprila dan Selvi Hidayani (2012) juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran akan menciptakan *budgetary slack*. Namun, terdapat penelitian yang tidak mendukung temuan tersebut, seperti penelitian Siti Pratiwi Husain menyatakan bahwa ketika para pimpinan SKPD level bawah diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan mengurangi terjadinya senjangan anggaran.

2. Anggaran Sektor Publik

National Committee on Governmental Accounting (NCGA), saat ini *Governmental Accounting Standards Board (GASB)* mendefinisikan anggaran sebagai rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu (Indra Bastian, 2001:79). Menurut Mardiasmo (2002:62) anggaran sektor publik adalah rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk

rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter atau dalam bentuk sederhana. Sedangkan Moh. Mahsun, Firma dan Heribertus (2011:65) berpendapat bahwa anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas yang berisi tentang besarnya belanja yang harus dikeluarkan untuk membiayai program dan aktivitas yang direncanakan serta cara untuk mendapatkan dana untuk membiayai program dan aktivitas tersebut. Karakteristik anggaran sektor publik menurut Indra Bastian (2006:166) sebagai berikut : Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan, Anggaran pada umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun, Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran, Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu. Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik Menurut Moh. Mahsun, Firma dan Heribertus (2011:68-70), proses penyusunan anggaran sektor publik dikelompokkan menjadi empat tahap yaitu :

1) Tahap Persiapan Anggaran

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Faktor tingkat ketidakpastian yang cukup tinggi juga perlu menjadi perhatian. Di Indonesia, proses perencanaan APBD dengan paradigma baru menekankan pada pendekatan *bottom-up planning*, dengan tetap berpedoman pada arah kebijakan pembangunan pemerintah pusat.

2) Tahap Ratifikasi Anggaran

Tahap ratifikasi merupakan tahap pengesahan anggaran. Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill* namun juga harus memiliki *political skill*, *salesmanship*, dan *coalition building* yang memadai.

Integritas dan kesiapan mental yang memadai dari pimpinan eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

3) Tahap Pelaksanaan Anggaran

Dalam tahap pelaksanaan anggaran, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah sistem akuntansi, sistem informasi akuntansi, dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam tahap ini bertanggungjawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya. Sistem akuntansi yang baik meliputi sistem pengendalian intern yang memadai.

4) Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran

Tahap ini adalah tahap akhir dalam siklus penganggaran. Pada tahap ini anggaran dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan dan dievaluasi pelaksanaannya.

3. Partisipasi Anggaran

Menurut Young (1985:830) partisipasi didefinisikan sebagai suatu proses dimana atasan memilih bentuk kontrak kompensasi dan bawahan diijinkan untuk memilih nilai spesifik setiap parameter dalam kontrak. Sedangkan Menurut Milani (1975) partisipasi anggaran merupakan cerminan perspektif manajer bawahan mengenai tingkat keterlibatan yang dialami bawahan dalam penyusunan anggaran, jenis pengambilan keputusan yang logis yang disediakan oleh seorang atasan

ketika anggaran diperbaiki, frekuensi yang berkaitan dengan anggaran yang didiskusikan dan disetujui dengan atasannya, banyak pengaruh bawahan pada anggaran final dan kontribusi/ sumbangan pemikirannya untuk anggaran. Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah ciri penyusunan anggaran yang menekankan kepada setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun karakteristik dari partisipasi anggaran adalah sebagai berikut : (1) Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer. (2) Alasan-alasan pihak manajer saat merevisi anggaran. (3) Keinginan memberikan pendapat atau usulan kepada pihak manajer tanpa diminta. (4) Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir. (5) Pentingnya bawahan berkontribusi terhadap anggaran. (6) Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun.

4. Pertimbangan Etika

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995:106-107), etika didefinisikan sebagai studi bagaimana keputusan yang kita ambil akan mempengaruhi orang lain. Selain itu, etika juga didefinisikan sebagai studi mengenai hak dan kewajiban manusia, penalaran moral yang diterapkan orang dalam membuat keputusan, dan sifat alami hubungan antar manusia. Menurut Joko Widodo (2001), etika sektor publik didefinisikan sebagai pedoman, referensi, petunjuk tentang apa yang harus dilakukan oleh aparatur pemerintah dalam menjalankan kebijakan-kebijakan publik, dan dapat digunakan sebagai standar penilaian apakah perilaku aparatur pemerintah dalam menjalankan kebijakan-kebijakan publik dapat dikatakan baik atau buruk.

5. Nilai Etika Sektor Publik

Menurut Joko Widodo (2001: 252-258), nilai etika sektor publik yang dapat digunakan sebagai acuan, referensi, penuntun, bagi aparatur pemerintah dalam menjalankan tugas dan kewenangannya antara lain :

- 1) Nilai efisiensi lebih mengarah pada penggunaan sumber dana dan daya yang dimiliki secara tepat, tidak boros, dan dapat dipertanggungjawabkan.
- 2) Nilai Membedakan Milik Pribadi dengan Milik Kantor Nilai yang mengarahkan aparatur pemerintah dalam membedakan mana milik kantor dan mana milik pribadi.
- 3) Nilai Impersonal Nilai impersonal lebih menonjolkan unsur “rasio” daripada unsur “perasaan” dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan yang ada dalam organisasi.
- 4) Nilai *Merytal System* Nilai *Merytal System* berkaitan dengan sistem penarikan atau promosi pegawai yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan, patrimonial (anak, keponakan, famili, alumni, daerah, golongan, dan lain-lain), akan tetapi didasarkan pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*capable*), dan pengalaman (*experience*) yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
- 5) Nilai responsibel (*responsible*), Nilai responsibel menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan.

- 6) Nilai akuntabilitas (*accountability*), Nilai akuntabilitas menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan stakeholders dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.
- 7) Nilai Responsivitas, Nilai responsivitas berkaitan dengan daya tanggap yang tinggi terhadap apa yang menjadi permasalahan, kebutuhan, keluhan, dan aspirasi publik.

C. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terlihat bahwa jika partisipasi anggaran naik, maka *budgetary slack* juga akan naik. Jika partisipasi anggaran turun, maka *budgetary slack* juga akan turun. Hipotesis yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack* diterima. Dalam proses penyusunan APBD, aparatur pemerintah Kota Lhokseumawe cenderung menargetkan pendapatan di bawah kemampuan optimal berdasarkan pertimbangan nilai SiLPA Kota Lhokseumawe tidak pernah terlalu besar dari tahun ke tahun, karena pendapatan Kota Lhokseumawe juga tidak besar. Dilihat dari sisi belanja, potensi *slack* terdapat pada belanja barang dan jasa. Hal ini dibuktikan dengan memiliki berbagai macam proyek yang sedang direncanakan atau yang sedang berjalan.

Hasil hipotesis 2 menunjukkan bahwa pertimbangan etika bukan sebagai variabel moderasi. Hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack* dengan pertimbangan etika yang rendah ditolak (tidak didukung data). *Budgetary slack* dapat dikurangi jika pemerintah daerah memiliki pertimbangan etika. Pertimbangan etika yang rendah mampu mengurangi *budgetary slack*, apalagi aparatur pemerintah daerah

memiliki pertimbangan etika yang tinggi maka akan mengurangi *budgetary slack*. Dalam partisipasi anggaran, semakin bawahan tersebut memperhatikan etika maka *slack* yang dibuatnya akan semakin kecil dibanding orang yang tidak peduli dengan etika, orang tersebut akan semakin jujur dan bertanggung jawab akan apa yang ia lakukan dan putuskan serta tidak akan mengutamakan kepentingan sendiri. Pertimbangan etika dipengaruhi oleh pendidikan dan pengalaman (Indrawati Yuhertiana, 2005:6). Browning & Zabibski dalam Indrawati Yuhertiana (2005) berpendapat bahwa manajer dengan pendidikan tinggi melihat bonus sebagai perilaku tidak etis. Hal ini dibuktikan dengan mayoritas pendidikan aparat pemerintah daerah Kota Lhokseumawe adalah S1 sebanyak 73 orang (86,9%) dan S2 sebanyak 8 orang (9,5%) dibandingkan D3 sebanyak 3 orang (3,6%). Kidwel *et al* dalam Indrawati Yuhertiana (2005) berpendapat bahwa manajer yang sudah lama bekerja pada bidang tertentu organisasi cenderung memperlihatkan respon etis. Tingkat pengalaman aparat pemerintah daerah Kota Lhokseumawe antara 1 – 5 tahun sebanyak 70 orang (83,4%) dan tingkat pengalaman lebih dari 5 tahun sebanyak 7 orang (8,3%) lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat pengalaman kurang dari 1 tahun sebanyak 7 orang (8,3%).

DAFTAR PUSTAKA

- Arfan Ikhsan Lubis. (2011). *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi kedua. Jakarta : Salemba Empat.
- Burhan Nurgiyantoro, Gunawan dan Marzuki. (2009). *Statistik Terapan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/99104/perwali-kota-lhokseumawe-no-28-tahun-2018>
- Indrawati Yuhertiana. (2009). “Menggali Peluang Baru Penelitian di Ranah Akuntansi Keperilakuan Sektor Publik”. *Seminar Nasional*. Fakultas Ekonomi UPN Veteran Jawa Timur.
- Indrawati Yuhertiana. (2005). “Kajian Etika Budgetary Slack Di Organisasi Sektor Publik Menurut Perspektif Gender”. Simposium Riset Ekonomi II Surabaya. 23-24 November 2005.
- Indra Bastian. (2006). *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Joko Widodo. (2001). *Good Governance*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Kartiwa. 2004. *Birokrasi Pemerintah Daerah*. Medan: Pustaka Bangsa.
- Lhokseumawekota.go.id
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Moh. Mahsun, Firma dan Heribertus (2011). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Milani, K. (1975). “The Relationship of Partisipation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study. *The Accounting Review*. Vol. 50, pp. 274-278.
- Miyati, (2014), *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi*. Yogyakarta.
- Syamsuri Rahim, dkk. (2013). “Gender Differences on The Influence of Ethical Judgement and Moral Reasoning Toward Budget Slack Behaviour in Public Sector.” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 5(II). Hlm. 227-241.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., & Gilbert, D.R. (1995). *Manajemen*. (Alih bahasa: Drs. Alexander Sindoro). New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiyono. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Undang-undang No. 12 Tahun 2008 tentang Perberlakuan Otonomi Daerah
- Young, M.S. (1985). *Participative Budgeting : The effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack*. *Journal of Accounting Research*. Vol. 23, No. 2. Pp. 829-842.